不止情感设计

Inside Emotional Design

陈华 王倩 范建华 王皓坤 著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

内 容 简 介

本书着眼于“设计＆心理”两个主要的维度，围绕“创新式思维 2.0”（共情—移情—定义—构思—建模—测试）的模式，分析如何“理解一款好的产品设计”、“如何了解用户需求”、“如何从需求来定义产品”的几个步骤，由浅入深地介绍设计师通过洞察和理解用户内在需求来指导产品创新和设计的理念。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

不止情感设计 / 陈华等著. –北京：电子工业出版社, 2015.5
ISBN 978–7–121–25889–3

Ⅰ. ①不… Ⅱ. ①陈… Ⅲ. ①人机界面 – 产品设计Ⅳ. ①TP11

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第074521号

策划编辑：孙学瑛
责任编辑：陈晓猛
印　　刷：中国电影出版社印刷厂
装　　订：三河市华成印务有限公司
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路173信箱　邮编 100036
开　　本：700×1000　1/16　印张：14　字数：224千字
版　　次：2015年5月第1版
印　　次：2015年5月第1次印刷
定　　价：59.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

序 言

如何设计好的产品？这是无数人时刻思考的问题。近年来，体验设计的价值被不断证实，典型的例子就是 Apple 近些年不断推出令人喜爱的产品，不仅造就了企业成长的传奇，也深刻地改变了人类的生活和沟通的方式，企业家更加关注体验设计和创新，寻找企业新的增长点。

要解答“如何设计好的产品”这样的命题，首先要回答的问题是“什么是好的设计”？ 很多人想到好的设计，就会联想到悦目精妙的物理形态。从汽车到鼠标，从时装到家具。这些设计不仅给人以视觉的愉悦感，并且也具有很好的使用特性，堪称好的设计。但是好的设计是否就可以定义为好看和好用呢？换句话说，如果能够将产品做到好看好用，是否就达到了体验的极致？

美国的著名学者唐纳德·诺曼是一位心理学家，他从心理的角度去诠释好的设计，提出了情感化设计的概念。体验的本质是人心灵的感受。一个产品被人感知，被人理解，激发出情感的共鸣，是好的设计的更高的境界。这种境界超出好看和好用的需求，从一个更加深刻的层面给人以震撼。

当我们对设计的思考从表及里，达到情感的深层，我们会看到更多的设计空间和灵感的来源，设计的概念也同时超越物理形态的局限。实际上设计作为学科，已经从物理形态的设计，逐渐扩展到软件的设计，进而延伸到服务等抽象领域的设计。这种延伸也反映了我们对设计本质理解的深入——从简单的感官和使用性能，发展为针对用户本质需求和内心情感的设计。

理解用户的本质需求依赖于对用户的深入洞察。这个方面虽然普遍讨论很多，但是专业的操作方式却远远没有达到普及的程度。在我以前做过的一些调查中发现，尚有很多人认为用户洞察就是做一些简单的访谈、可用性测试、问卷调查等，对结论的分析也缺乏专业的把控。有很多研究活动在方法论上就存在缺陷，直接影响研究结果

的科学性和有效性。更有很多研究不能深层挖掘研究数据，结论对设计和商业决策不能发挥应有价值，甚至产生误导。

在很多大公司里面，“体验设计牵引产品研发”都成为指导思想。而用户研究应当是体验设计的牵引和依据，其重要程度不言自明。用户研究并专属于用户研究员，不是一个职位，而是一种能力和思维方式。我们会看到不同的人对产品的洞察能力不同，理解不同，这往往不取决于个人的职位和分工，而是取决于是否能够超越表象，准确把握用户需求的本质。用户就像镜子，能够帮助我们检视自己的设计和概念，也为我们提供创新的启迪。但是用户不是设计师，他们的建议应当是设计的输入而非结论。如何能够最大程度地利用用户的反馈去指导设计，启迪创新，正是用户洞察的关键所在。从研究方法的选择，到数据采集的流程，再到分析总结的能力都是必不可少的环节。这些能力不仅包括对技术、人文等方面的知识和理解，也包括了诸多沟通和操作方面的经验积累。

在体验研究和创新中确实存在很多误区。新技术不断快速涌现，创新概念五花八门，令人眼花缭乱，使得趋势分析愈发困难。面临技术发展和设计创新的压力，很多人会觉得更加容易迷失自我，或陷入盲目跟随，剑走偏锋，或迟疑决策，止于平庸。抛开很多具象的东西，体验创新的根本就是能够通过理解用户的行为，把握真正的用户需求，并且用设计的工具满足这些需求。创新研究和设计需要有节奏、有计划地扎实进行，这样的设计决策才能有依有据。

这本书的作者以心理学方面的深入研究作为基础，结合哲学、美学、设计学等多方面的知识，引入业界用户研究和设计的实例，深入浅出地介绍了用户需求的内在机制，发掘用户深层需求的方式方法，以及将用户需求用于设计的最佳实践。提供了不可多得的有益思考和启迪。本书尤其鼓励在体验洞察时能够突破用户提供的输入，深入挖掘用户的深层需求，不止情感设计，这种指导思想对于体验研究至关重要。

董建明
2015 年 3 月

前 言

体验，从体验开始

“设计心理学，最终解决的就是审美的情感化问题。” —— 作者

这一本书的构思，源起 3 年前，一群同好在我的抛砖引玉之下，开始着手动工。可惜因为各种缘由，这本册子几经波折，差点难产。它为谁而作？我准备写点什么？这些问题一直萦绕在我的脑海中，因此书稿在 2 年中，多次推翻和重改。起初，它的主题只是一个有关“用户体验”和“市场研究”相关经验的分享，虽然编撰人员费劲心力，努力拿出了一套初稿，但是审读之下，发现和市场上已有的同类作品相比，鲜有差异和另人信服的亮点。我狠狠心，将之束之高阁，美其名曰还需时日和经验，文心雕龙。实际上，心中为自己尚未完成的几个章节合理化的“拖延”而惴惴不安，牵肠挂肚。

这一拖，就是 2 年多！

期间，我和伙伴们忙碌在日常的工作中，应付着数不清的产品开发、设计中的问题检验和用户体验的项目，严格来说，虽然大多数的任务都属于“救火”而非指导“创新”，但是大量一线开发流程中的实践经验累积也带了来不少收获。

从工程师到设计师，再到用户立场的转换，我们对于“好”产品的理解和定义，也有了更多的视角和维度。

通常有关设计心理学的著作，会围绕产品开发和用户需求之间的关系进行探讨。设计师比较关注外观和功能方面，因为更多的客户声音会聚焦在这两个话题之上。诚然，漂亮和实用是一个好产品被消费者接受的必要条件，我们看看身边所谓的“爆款”或“热卖”的商品，基本上都是在这两个方面更抓人眼球。所以，要求设计师做出一款“养眼”且“好用”的作品，是行业的基本生存法则之一。诺曼先生著书《设计心理学》三篇，引发了产品设计过程中对用户需要的新理解。一个好产品在本能层（外观）、行为层（功能）的融合，才有机会抓住消费者的需求，进而在“反思层”唤起情感共鸣的认同。

现代用户体验的研究，借助心理学中成熟的实验法深化了对人类自身的认识。从早期分解探索知、情、意的层面，发展到如今探究身心活动的内在机制，旨为满足人们对改善和提高生存生活质量的渴望。作为工业设计的指导性学问，一百多年来，心理学推动了设计学从“机器中心”论向“用户中心”论的转移。随着计算机的问世和相关科技的发展、普及，心理学的介入直接促成了“机器设计”跨入“智能时代”的转变。正是在这个意义上，心理学在设计领域实现了理论和实证的握手，实现了基础研究和应用研发的高度整合。因此，越来越多的对用户行为和态度的研究方法被引进到行业中来，设计师在学会创造技法的同时，必须先了解如何通过观察、访谈或其他手段来了解用户。市场上也有很多相关“设计心理学”的著作和教材，介绍和分享用研方面的经验和技巧，对于初学者和从业者的学习和进步大有裨益。诚然，本书的初稿也是在各位老师著作、成果的基础上，结合自身工作中的经验和收获做的分享、交流，狗尾续貂。

然而，在这 2 年间，我们的理解也有了一些新的转变。

“好产品”所以为好，是因为“经看、经用”。“经看”，需要有艺术性，“经用”，则要有实用性。但是，对于任何批量生产的工业制品，用户保存艺术兴趣的热情都是短暂和肤浅的，反之，一件产品宜用、耐用的属性能够让使用者在过程中产生依赖、形成好感，进而获得口碑，赋予其生命力。工业品不同于手工品，它着眼于用形式取悦用户的设计是本末倒置，势必累及产品的生命。所以，也有专家在产品设计的理论研究中指出，任何好的产品首先要好用，其次才是好看。能在好用的基础上体现好看，乃是设计中的要义。

“形式”或“功能”孰轻孰重，谁先谁后的答案，似乎并不重要，而这样的一种声音却引发了对产品设计的深层反思。“好产品”呈现给用户的应该是内容和形式的统一体，是将设计理念化作用户的愉悦体验的载体，它来自设计师未雨绸缪的理性加工过程。毫无疑问，科学的心理学为这种思考准备了丰富的养料和土壤。

诺基亚让全世界知道了“科技以人为本”，诺曼给设计界传达了“情感化体验”，而如何运用科学的研究方式，把用户的情感体验转换成指导设计的基准或量化的标准，是我们共同面临的难题。有关形式和功能的探讨，以及模仿学习的过程，是对前人经验的认识和总结。借助实验研究的方法，了解用户行为模式，能够帮助设计师理解设计规律的表征，进而知道用户的偏好、意识和需求。但是，好的设计理念不止于此，情感研究也不止于此。

情感化设计的关键点是对用户的情感结构的理解。第一步就是对用户态度的思考：“为什么我会觉得这个产品会让我那么喜欢呢？”，这个过程是在讨论用户体验的内容本身，就是诺曼提及的“反思”层面的内容。在这个基础上，我们可以进一步思考，“是谁在感受这样的情绪，为什么会有这样的情绪”，这些问题会带来更多的“觉察”。深入思辨的过程，脱离产品功能和形式上的限制，转

而关注体验的过程。因此，笔者试图在设计心理研究的瓶颈上找到一些深入的办法：现有的研究方法解决了认知层面的问题（外观和功能），但是想要体察到作为用户角度的情感的起源和变化，需要对已有的信息做反思，也就是“元认知”的能力。

站在反思的层次来看，我们再来争论“形式”和“功能”的主次关系已经没有太多必要了。用户被形式吸引，为功能叫好，但是真正能被认可的是对情感的共鸣。每个用户都有一种稳定的价值取向、独特的“审美”感受，在面对产品的选择和使用过程中，这种体验会结合对外观和功能的消费一并作用，从而形成综合的态度和判断。换言之，用户研究并不是按部就班的约定俗成，而是会面对很多尚未明了的内容，如同人的潜意识里的宝藏，看不见但真实地影响着我们的一言一行，点点滴滴。有趣的是，功能本身在帮助推动一个作品造型的发展，但必须要等到功能的部分消失，美的意义才会彰显出来。产品设计的过程也同样要经历一个注重外在形式结构到潜入情感深处而忘我的过程，如同涅槃的升华。审美之不易，思辨之艰苦，设计师成长的历练任重而道远。

在本书的开篇，我们将延续好产品这个思辨的话题逐步深入展开，将用户评价产品的三个维度，结合设计心理学的本能、行为和反思层的三段论一并探讨。中篇部分是对基础的用户行为和态度，以及分类方面的方法和经验做简单的总结，这部分也是一个设计师和用户体验师的必修内容，虽难免有班门弄斧之嫌，但是出于书本整体结构所需，笔者也不免赘述一二。当然，我们也结合手头做过的案例和实践把用研的理论、方法做了具体的解说，希望读者朋友能够从中获得更多感性体验。在本书的后半部分，我们试图将审美、情感体验和设计师的培养做一个碰撞：一个具备好的觉察力、好的判断力和好的审美能力的“三好”设计师，有怎样的办法在平日学习和工作中逐渐训练养成，让我们一同探讨、摸索。

致谢

因为缘分，我和团队的伙伴们在设计心理、用户研究的工作中走到一起，互相交流，共同进步，并且一起创立了“YUE”工作室，努力去寻找“Why User Experience”的意义。我们在探索和学习的过程中追求完形的和谐、情感的愉悦，也为能做一个用户研究的工作者深感荣幸。

本书从动笔至成稿几乎花了 1000 多个日夜，这并非“三年不蜚又不鸣”而求一鸣惊人的刻意蛰伏。限于经验和能力，笔者对于设计心理学的研究还只是停留在入门的初学阶段。之所以最终决定将所学所感的经验分享出来，是希望抛砖引玉，让更多感兴趣的朋友加入这个行业，共举薪火。

本书的出版离不开电子工业出版社工作人员的努力，也离不开诸多行业前辈、老师和同好伙伴的指点和帮助。他们分别是禚春磊、伍伟懿、汤晓辉、韩挺、张立群、段卫斌、王自强、叶苹、苗岭、邹一了、艾婧、戚馨文、蔡明哲、秦玉龙、刘人杰。同时感谢我所在的联想（上海）研发中心同仁们的大力支持，并特别感谢华东师范大学乐竟鸿教授、交通大学蒋宏教授和心仪电子科技的创始人陈军先生提供的专业指导。

在本书的编撰过程中，也得到以下单位的领导、同行的帮助、教导，铭感不忘（排名不分先后）：

◎ 上海工业设计协会

◎ 联想（上海）信息技术有限公司

◎ 上海交通大学媒体与设计学院

◎ 中国美术学院上海设计学院

◎ 上海工程技术大学艺术设计学院

◎ 上海视觉艺术学院设计学院

参与编撰的成员（按照拼音先后排名）

陈妍超、丁哲逸、杜梁楠、杜文峦、范建华、胡凡、乐亦扬、罗心懿、钱晓雯、王皓坤、王倩、王越、姚远洋、喻奕、张芳芳、赵寒、赵沁怡、赵燕萍、周洁、卓庆欣

谨以此书献给

★ 我的母亲和家人。

★ 用户研究分析师、设计师、相关专业的学生和爱好者，以及企业中致力于情感设计研究的同行们。

陈 华

2015 年 3 月

目 录

第 1 章 为什么要“设计 + 心理学” / 1

章 引 / 2

1.1 设计和心理的“联姻” / 4

1.2 心理学和“好产品” / 8

第 2 章 从心理学角度看“好”产品 / 10

章 引 / 11

2.1 本能层：求“真” / 13

2.2 行为层：从“善” / 15

2.3 反思层：审“美” / 18

2.4 用户和“好产品” / 21

2.5 “好”产品，大“美”隐于此 / 24

第 3 章 设计中的矛盾法则 / 28

章 引 / 29

3.1 功能与形式 / 32

3.2 产品的利益形式 / 35

3.3 功能与形式下的矛与盾 / 36

第 4 章 用户需求挖掘 / 50

章 引 / 51

4.1 把你想要的都给你，就完成了创新吗 / 53

4.2 深层把握发掘用户需求本质 / 56

4.3 反馈提升辨识群体特异性 / 61

4.4 普遍性和差异性的融合 / 63

4.5 反馈提升的方法 / 65

4.6 挖掘用户真实需求 / 68

第 5 章 产品定位 / 70

章 引 / 71

5.1 市场细分 / 73

5.2 根据市场细分情况对产品系列规划 / 80

5.3 目标市场的确定及后续营销战略 / 89

第 6 章　调研测试 / 96

章 引 / 97

6.1 用户研究方法选择 / 99

6.2 定性研究 / 102

6.3 定量研究 / 113

6.4 样本量的确定 / 124

6.5 工具与技术 / 127

第 7 章　案例分析 / 132

章 引 / 133

7.1 Why | 为什么需要以人为核心的设计流程 / 134

7.2 What | 什么是以人为核心的设计流程 / 136

7.3 How | 如何运用以人为核心的设计流程 / 139

7.4 挑战（Challenge） / 168

第 8 章 从“审美”到“移情”的设计体验 / 170

章 引 / 171

8.1 有关“美”的探讨 / 172

8.2 创新思维和共情 / 179

8.3 移情，当诺曼遇上弗洛伊德 / 186

第 9 章 论一个设计师的基本修养 / 194

章引 / 195

9.1 设计师的特质 / 197

9.2 设计师的态度 / 202

9.3 设计师的技巧 / 205

第 1 章

为什么要“设计 + 心理学”

章引

问：“消费者要什么，我们就给他们什么”，这是一个好的设计理念吗？

自从上世纪末以来，“人性化”已经成为产品设计领域、产品开发从业者挂在嘴上的一句口号或标杆。无论是走进一家咖啡店，点上一份喜欢的饮品，还是花费不菲的价格买上一台电脑或一部手机，每个消费者都希望自己是那个被特别对待的“上帝”。有趣的是，一向标榜“以人为本”的 3C 巨头诺基亚，最终在这几年被曾和自己相濡以沫的忠诚用户所倒戈，用户纷纷投向其他品牌、厂商的怀抱。成也萧何，败也萧何。究竟是人性化设计出了问题，还是厂商在理解、执行的时候出了差错？当初的诺基亚，给每个产品设计师怎样的启示？现在的诺基亚，又给我们带来什么教训？

这是写给即将或者正在走向设计领域从业者的一本书。在第 1 章里，我们会一起探讨应该如何理解“人性化”设计这个概念。众所周知，国内不少相关专业的高校都开设了“设计心理学”这门课程，但它怎么讲？是介绍设计原则还是心理学基础？老实说，业内并没有一个经典的范式。包括笔者在内，当我站上讲台的时候，面对一双双好奇渴求的眼睛，我也在反思：为什么要“设计 + 心理学”？

设计学，本质上是围绕使用者而展开研究的学科，所以“以人为本”的理念本身值得肯定；分析用户需求，了解用户情感，创造出适合他们的产品，是“设计心理学”的主要诉求。这也是“情感化设计”在近年来越来越被业界认可而推崇的原因之一。既然对用户（人）的研究是这个学科的目标，那么我们对于“人”这个客体的深入探索就是必不可少的重要步骤。坦率地说，大多数设计师还停留在了解用户需要什么，而或多或少忽视了用户为什么需要，他们行为背后真正的动机是什么。因为用户外在的显性行为众多（所谓重口难调），这就给设计者带来很多棘手的问题，需要去一一收集、满足他们不同的要求，但做到这些还未必真的能打动、吸引消费者。设计心理学真正的核心，不只是观察用户的行为和需要，更需要分析这些外在行为背后的真正（心理学）动机。只有知道内在的原因，才能了解用户的外在需求，并选择合适的设计语言和方向。

现有的设计心理学所关注的是用户的各类需求（马斯洛需求理论），不过对于各类需求之间的演变关系、内在动机少有涉猎。是不是但凡用户需要的，产品设计师就要去满足呢？在本书开头，我们抛出了这个问题，想必它并不容易作答。“人性化”如果不等同于对用户需求的“直接满足”，那么如何审视、平衡这些被发现、提出的问题和需求呢？既然设计学和（应用）心理学已经有缘联姻，那不妨让我们再借助跨界的力量，用以一窥用户和产品，以及用户自身情感背后的有趣规律。

当唐纳德·诺曼（以人为中心的设计倡导者）遇上弗洛伊德（精神分析理论创始人），于是就有了下面这些火花。

答：“设计心理学”，实际上是研究用户需求的一个跨界学科——满足还是不满足，正是我们要分析、讨论的辩证问题。

1.1 设计和心理的“联姻”

问：从设计心理学的角度出发，用户需求有哪些类型？

设计学是一门独立的基础学科，其研究对象及规律围绕设计产品和其最终使用者。在这门学科中，我们会学到如何设计美的产品，并把用户认为美的概念，借助特定的方式（材料、颜色、造型等）表达呈现出来。同时，对于那些需要成规模生产的作品，设计师还需要在产品的外观、成本和功能诸多方面取得平衡，让产品满足用户的使用需求、审美需求、认同（社会标签）需求。在过去物质匮乏或受技术所限的年代，产品取得规模成功的瓶颈还停留在初级阶段（即满足用户的使用需求），一个可以代步的工具（汽车）、可以记录影像的设备（照相机），极大地取代了传统交通方式（马车）和工匠手法（绘画），并在效率和质量上极大地满足了市场所需，甚至让用户可以暂时忍受产品在初级发明阶段的不完美（100 年前的司机和摄影师远比现在稀少，因为那些玩意儿实在太难用了）。

随着技术的发展，厂商之间的竞争壁垒已经从技术、成本上的较量，逐渐转换到对用户满意度的挖掘：造出一台机器不难，让大多数人都喜欢用才是关键。在马斯洛需求的金字塔中，我们可以找到一个稳定的理论系统来解释为什么好的产品设计已经脱离基础功能性的评价，成为对产品背后所代表的“真”、“善”、“美”的追求。



新老汽车对比

设计心理学是在这个产业改革的浪潮中应运而生的一个跨专业学科。其实从人类祖先直立行走，开始使用工具，一个“设计师”（请允许我这么称呼那时候的“他”）已经具备了丰富的社会认知和人际交往的经验及能力。虽然学术上认为，现代心理学是从冯特 1879 年建立第一个心理学实验室才开始的，但是，谁能否认一个古时的工匠，在创造出成功而动人的艺术作品的双手背后，还有着洞察人心、深谙情理的大脑。设计师，给予的不仅是产品在形和用上的创造，更多的是借助手里的创作物对“人之所以为人”这个存在性的外在情绪的表达，这部分的内容，我们将在下一节做详细展开。

诗词歌赋的创作，虽然不是实体产品的设计，但也包含了作者（设计者）对知、情、意的勾勒和把握。张若虚的一首《春江花月夜》，首先描写了“春江潮水连海平，海上明月共潮生”的磅礴江景。逐步地，读者伴随诗人细腻的笔调创造出的美妙虚幻的意境进入了幽美而恬静的状态：“空里流霜不觉飞，汀上白沙看不见”。当人的关注度渐渐集中在抽象的情境之中，每个人都会不由自主地忘记眼前的景、色、物，而上升到对人间离别愁绪的抒发。“江畔何人初见月？江月何年初照人？”诗人的创作思绪从景、情、理依次展开，在眼之所见、心之所念、思之所感的不同层面上让读者体会到游子思归的离别相思之苦。加之通篇行文词清语丽，韵调柔美，这样一首极好的作品，难怪被冠以“孤篇盖全唐”的美誉。

诗词作品创作的规律，也是一种由浅入深、由表及里的情感浸润的过程。只是传统艺术的创作大多依靠个人天赋和经验阅历，旁人也很难模仿（比如李白和杜甫），而现代的产品设计需要众多优质的设计人才，才可以满足更高效、庞大的工业社会需求。所以，在设计领域引入心理学理论的概念，看似跨度较大，实则是一种理性的迟到回归。打破传统的优秀设计师在创作方面难以量化而复刻的经验，心理学的介入能够帮助新入行的设计从业者更快、更准确地掌握用户需求，

以及对应的设计方式和原则，更好地做好技艺传承和创新——只有研究并掌握用户真实需求，才有机会刻画出针对性的方案，获得成功。

答：用户对产品的需求是从外观、交互、功能、情感等属性依次递进的。设计心理学研究在此方向上，科学而有效地界定这些需求属性的特征、成因和影响因素。



春江花月夜

1.2 心理学和“好产品”

问：心理学给设计带来什么？

在大街上随机拦着一个人采访，问“心理学是做啥的？”，答案十之八九会和电视电影场景里正襟危坐、拿腔作调、不苟言笑的心理医生关联起来。笔者也每每被朋友追问：“你会不会催眠啊？”，“听说研究心理的都会看透人在想什么？”，或者“你帮我算个命吧。”……在礼貌而含蓄地澄清友人对心理学的好奇心之后，笔者不禁感慨，在这个追求效率的时代，心理学几乎也要被快速消费世界功利地解释了。当书店的畅销书单上充斥着“读心术”、“测谎法”等吸引眼球的心理读物（姑且算是吧），心理学真正的学科结构、研究价值和内在的精妙原理都因为枯燥的外表而被轻描淡写地忽略了。

心理学是一门研究人类（包括部分高等动物）的心理现象、精神功能和行为的科学，既是一门理论学科，也是一门应用学科（包括基础心理学与应用心理学两大领域）。它涉及知觉、认知、情绪、人格、行为和人际关系等许多领域，因此心理学者从事基础和应用研究的目的，主要就是描述、解释、预测和影响行为，最终提高我们生活的质量。在这个层面上，心理学事业的基础和设计学的诉求恰恰不谋而合。而对于人的知、情、意的层次理解，也和基于马斯洛的用户需求方

式异曲同工。

我们知道，评价一款产品“好坏”的关键主体是使用者本身。设计人员需要借助科学而精确的手段来获悉用户对于使用结果的反馈，用以总结、改善和创新。基础心理学擅长对被试者在操作过程中的行为模式和情绪指标的测量，并对实验数据进行有效的相关性分析，找到具有统计学意义的显著指标进行后续分析；应用心理学的研究领域则在这些数据背后，挖掘客观指标、情绪参数和用户真实情感之间的关联，并寻找个体背后的行为动机。

本书讨论的“设计心理学”属于应用心理学范畴，是心理学的理论、方法和研究成果，我们用这些内容，可以解决设计（艺术）领域中与人的“行为”、“情感”和“意识”有关的研究问题。设计师需要了解用户，才能创造出好产品来取悦、满足他们；最关键的是，心理学作为一门成熟的科学，能够将设计作为艺术领域内纯粹源自经验的理论模式，做更精确的规范和量化，进而复制、推广。

一个优秀的设计师，会知道他的用户是谁，能明白他们要什么，并且更清楚地知晓自己的每个创意、设计。

答：心理学帮助设计师识别用户，进一步掌握用户需求，辨别情绪和动机之间的关系，并为设计师设计“好”产品提供更多可信而科学的依据。

“好”产品的标准，来自使用者的主观感受，在下一章，我们将剖析什么是用户眼里真正的好设计。

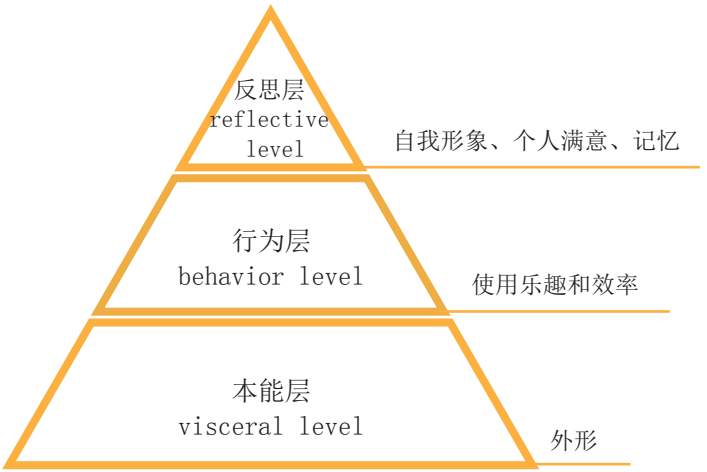
第2章

从心理学角度看“好”产品

章引

在上一章中，我们抛砖引玉地提出了有关“设计心理”的概念，讨论了用户评价一个产品的不同角度和原因。作为指导设计的一个创新思维，心理学的引入可以帮助我们更准确地了解用户的需求，包括他们明确知晓的要求，以及作为使用者自己都不清楚的（潜意识）需求部分。认知心理学家唐纳德·诺曼先生，就在《情感化设计》一书中从知觉心理学的角度，由浅入深地揭示了人的本性 3 个特征层次：即本能的、行为的、反思的需求，并在此基础上提出了情感和情绪对于日常生活做决策的重要性，给予产品设计突破性的革新思维。在本章里，我们就将顺着这个思路，一起来探讨用户眼里的“好”产品究竟是怎么样的？

何为情感设计


反思层
reflective
level
自我形象、个人满意、记忆
行为层
behavior level
使用乐趣和效率
本能层
visceral level
外形

2.1 本能层：求“真”

在本能水平上，因为人在某种程度上是视觉系的认知习惯，用户对于产品的外形的体验和理解，也多出自本能。除此之外，触觉和听觉通道同视觉系统也一并构成了我们接纳外界信息的主要途径。因此，我们对一个“好”产品的要求首先是它要“漂亮”。

也就是说，满足本能层面需求的“好”产品，在设计的物理特征方面是符合“美学”标准的，它包括颜色、造型、材质等外观属性的和谐搭配。笔者之所以把美学一词加上引号，是因为在这里提到的“美学”只是相对狭义的感官方面的概念（就是研究感性认识的完善），而非文化或心理层面的意义（黑格尔所说的审美经验和审美心理的对象）。简单地说，本能层面的“美”，纯粹是一种官能角度欣赏和喜好追求，正所谓爱美之心人皆有之，谁都喜欢“漂亮”的事物，它能带来视觉、听觉和其他感觉系统能感受到的纯真美好体验。因此，我们姑且用求“真”来做个指代。

虽然不同人群对于“感官美”的定义，因为文化习惯等因素的影响，会有不同的理解，但在特定阶段里，我们对所谓美的标志还是有趋同性的认知。设计师也基于这点会勾勒出符合“美”的标准的产品。一个经验丰富的设计师，具备协

调各种外形形式因素（点、线、体、色彩等）规律组合的能力，懂得在“统一和变化”、“比例和尺寸”、“对比和调和”、“对称和均衡”、“稳定和轻巧”、“节奏和韵律”以及“过渡和呼应”各个矛盾之间寻找平衡点，创造出形式美的作品。

2.2 行为层：从“善”

相比本能层的外在审美需求满足，一个产品在行为层面的表达更为复杂而困难，这也是设计师、产品经理、工程师和每个消费者关注最多的部分。尤其对于那些功能性较强的产品而言（电子产品、机械工具等），效用和性能是影响用户评价和口碑的关键指标：成功与否取决于产品的性能、易懂性、可用性和物理感觉，设计的重点应放在理解和满足用户的功能性需求上。

“善”在这里的含义，并不是道德层面上的品质良好的指向，而是对于一种友好、优良的交互关系的着重说明。一个在功能性上良好的产品，具有符合用户习惯，具备友好而熟悉的操作方式（可用性），擅长高效地解决用户目标需求（功能性），减少用户认知成本，易于学习和记忆（易懂性）等基本属性。产品“从善”，使用“如流”，我们可以从几个不同的层次来理解产品如何是“好用”的。

用户可以不借助复杂的说明书等辅助手段，就能够实现操作和应用，并且减少误操作和故障的发生概率，这是“从善”的第一层面。较低的认知成本，会让使用者更容易学会并上手，减少不得其解而带来的挫折感。尤其是一些手机 APP 或游戏程序，都会设置比较简易的新手指引教程，让玩家一边玩一边学，在很快掌握技巧的同时积累经验，找寻到继续玩下去的乐趣。相比之下，一些专业的软

件或程序，上手难度较大，专业门槛较高，都造成难以被业余使用者接受（请参考 Photoshop 和美图秀秀的普及度）。

“善用”的设计第二层面是，产品的界面、功能设计都站在用户使用习惯角度，优化调配以满足他们的需求。换言之，好的设计人员应该做到减少给用户设置门槛，减少操作使用上的障碍，转而把这些“可能是障碍”的地方优化并转换到产品的使用流程当中，让用户在不易察觉的情况下，体验到产品的贴心改进。

如微信的一个小功能，允许你在保存手机截屏或另存图片之后，打开另外一个聊天窗口，选择“+”号发送其他内容时，微信默认会提示你是否要发送刚刚截取的那张图片，并浮现出几秒的缩略图。用户可以快速点击该图片（理论上用户在执行保存截屏和下一步分享发生的动作之间存在较强关联）发送出去，也可以选择表情或其他内容。在行为层面上，这样的设计在整体上不影响用户的操作流程，并减少执行步骤而提升效率和满意度（如果没有快捷的缩略图这个浮窗，用户可能需要多 2 ~ 3 步的点击，打开更多层窗口以选择目标）。

从善之真谛在于“体贴式”的人性设计理念，尤其在功能规划上要真正理解用户的“痛点”。这就是设计心理学所推崇的一个“共情”的概念，就是站在消费者的角度考虑问题：只有发现用户如何使用，使用中会有怎么样的状况，如何应对，等等，设计人员才有可能发现并找到那些原本烦琐、复杂的节点。也正是这些看似合理而必要的功能，用户不知觉地耗费了很多精力周旋其中，却不得其解。设计师的一项能力就是“共情”体验的技巧，站在使用者的立场去感受并分析哪个环节是存在体验上的“水分”的，并加以改进。需要注意的是，分析的过程是建立在科学实验和大量数据支持基础上的，闭门造车以及过分主观的设计都容易一叶障目，错过真正的痛点。

我们还是拿微信的某个设置举例，在群组聊天的时候，用户很容易发现一段时间累积了很多条未阅读信息。如果一个“迟到”的组员想要了解大家的话题内容，往往需要向上翻页到起始的部分：用户需要多次执行滑动的动作，并且容易失误，导致翻页过头或定位不准的差错。某一更新版的微信提供了一个“提示导航”的功能，如果用户正好有几十条未读的群信息，点击后该提示后，微信就会定位到他上次阅读过的地方继续开始，省去了不少麻烦。



微信新功能

2.3 反思层：审“美”

在情感化设计中，最重要的概念是对产品在反思水平的设计诉求。除却外观和基本功能的使用需求，用户对于它还有更多情感上的投射：在反思层面上，物品的意义和用户所处的环境、文化、身份、认同等因素相关，更注重在使用价值之外的信息、情感和意义的传递。

百达翡丽（Patek Philippe）是一家始于 1839 年的瑞士著名钟表品牌，世界十大名表之首。这家子承父业的制表公司的每一代经营者都以毕生精力守护其独一无二的家族底蕴。下图是它们的一则平面广告，其传递给消费者的信息是，“它不只是告诉你时间”、“它还告诉你有关你自己的事情”，希望成为用户延伸自我的一部分。



You never actually own a Patek Philippe.
You merely look after it for the next generation.（百达翡丽广告语）

实际上，倾听一位表主谈论自己的腕表，每个人的面前将会展现一个充满真挚情感和相关关爱的动人故事。百达翡丽的品牌意义已经远远超越了单纯精确的计时形象，而是成为一件浸透着珍贵记忆的独特私人物品。它在过去和未来之间架起一座桥梁，用户通过拥有这个产品，象征和表明了自己正在传承历史，并开创属于自己的新传统。

产品设计师在反思层面上的理解力，是对用户需求的“探索”过程。一个“好”产品，能够让用户在使用过程中，接收到对人文关怀和群体认同的价值观，在社会化的人际交融中，了解自己并寻求自我的超越和突破。

在这一层次，设计师赋予产品的内涵和价值并不会被用户快速地感受到：事实上它与使用者长期的接触以及感受有关。建立一个品牌或者彰显产品的内在价值。只有在产品（服务）和用户之间建立起情感的纽带，通过互动唤起用户对自

我形象的共鸣才能实现。品牌，不是简单的性价比等外在属性的堆砌，而是情感的代表或载体。

小贴士

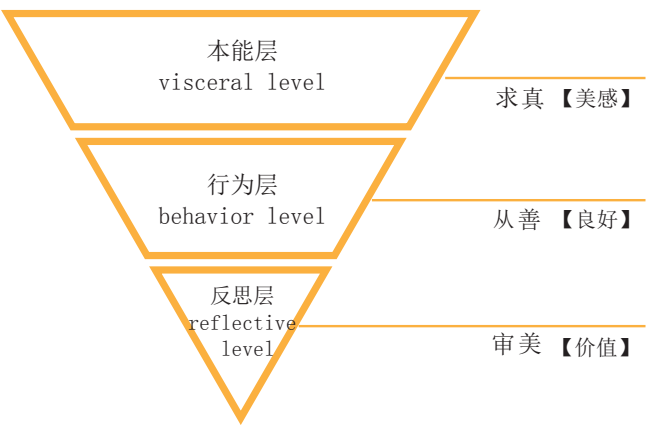
本能层、行为层和反思层的关系。

一个好产品，在三个层面都会得到用户的认可和共鸣。那是不是它需要是好看的、好用的，才可以成为引起我们情感上喜欢的好东西呢？其实，大多数情况下，这个假设是比较合理的。试想，只有在一个产品基本能用，或者够用的前提下，才谈得上让人喜欢，在情感上更容易接受。

但是，如同马斯洛的基本需求金字塔的几个要素一样，也有特例的情况：用户对产品较低层次的需求属性可能并非完全满足，就会在反思层对特定的对象产生强烈的正向或负向的情感评价。比如，一个相对做工粗糙的手工作品，虽然不够精致和漂亮，但因为是自己的亲人、好友亲手制作或挑选赠送的，所以会更容易让人睹物思人，涌现出“爱屋及乌”的好感。

2.4 用户和“好产品”

综上，一个用户眼里的“好”产品包含了对外观、使用和价值层面的多种属性的满足。设计师在本能层、行为层和反思层的精心思考，就是求真、从善和审美的探索。某种程度上，产品的评价维度也随着我们使用者本身的不断进步而在改变：就像设计师和消费者经常会说到一个词，潮流，这本身就代表了不同时期，用户对于一个产品会有不一样的态度和喜好。也就是说，用户和产品一起在变化、成长。



自人类诞生以来，从动物性解放出来的原始工匠就用稚嫩而笨拙的双手，创造了一件件“美”的作品。拿我们日常最熟悉的两件产品来看，刀叉和筷子是人类了不起的工具发明，外形简约而优美，功能简单而高效，它们精致到使用者和它们之间可以配合做出非常精密的动作：我们都觉得理所当然，顺其自然到不用特别困难去学习。

有趣的是，要知道在百万年前的人类，或者参照现在的猿猴，它们是无法做出这个动作的：一般动物的前肢是不具备进化成为手指的可能性的。经过长期和工具关联的劳动过程，人类才发展出“手指”的精致。所以，我们在感叹刀叉或筷子作为一个创造性工具及产品的同时，更应该为人之进化的成功而赞叹。

一个人最好的作品，最终是自己，一个设计师的完美创作，最终呈现的方式是内化的自己。我们找不到一个脱离了时代和当时社会背景的所谓好产品——它们一定是和人类身体、意识共同进化的产物。

如杯子的把手的创造，既是一个造型艺术美的设计，也满足了便利提携的需求，这更是人类身体进化成熟的标志：数个关节弯曲并精确配合的动作完成，才能产生相应的需求，并带来这个器物造型上的改变。

一个幼儿是无法完成精致的握举动作的，随着人的大脑发育和行为训练，孩子的手也变得更灵活，充满灵巧。我们可以从身边儿童的成长中感受到，他们从呱呱坠地，粗糙而笨拙地抓握玩具，撕扯东西，后来逐渐学会熟练地拿捏器物，甚至完成翻书的动作（这是一个肢体和大脑完美配合的结果）。

学习的过程让我们更知道自己身体才是美的作品，从五官到肢体，充满了各种美的渴望和信仰。一个好的产品，并不是凭空去创造一个功能或形象，而是在每个用户本身对于“真”、“善”、“美”的存在中，挖掘需求，给予真实的外在、

使用和价值的满足。因此，一门设计心理学的课程，教授的也不只是基于方法论上关于产品功能和用户需求的研究技巧，而是站在人之为人的角度，对价值、情感的尊重和认同体验：好的设计，要从知道“好”产品的第一步开始，而这个“好”的产品，就是当时人存在的能力和价值的反照。



筷子与刀叉

2.5 “好”产品，大“美”隐于此

在本能层上，一个“好”产品必须是感官“美”的，而这是基于造型和表现形式上的狭义的“美感”；这并不是说外观美就不重要，对于成功的产品设计而言，我们追求的不仅仅是这方面的“小美”，而是包含对人性本质和情感满足的反思层的“大美”。

一个造型独特而漂亮的产品，保有作为工具的形状和功能，并不能算作“美”：如果尝试少一点利用性，“美”的因素就更多一分。产品只有被去除基本的实际使用属性，它才开始变成“美”的创作和产品。

一个杯子，如果只有利用性的价值，用户和它的粘合度会非常有限（就像随手可弃的一次性产品），哪怕颜色和外观再漂亮，这种“美”是无法被积存的，用户也无法“反思”得到设计师在这个产品里传递的价值。产品上的故事和我们在人际关系上的情况也非常相似，如果因为一个朋友非常“有用”而建立的连接，是脆弱且难以持久的（很强的功用性让一个对象无法成为一个被客观欣赏的“美”的对象）。

只有慢慢地过滤掉现实属性，一个物品或关系才会成为纯粹的“美”的载体。

《庄子・内篇・大宗师》中说的“相濡以沫，不如相忘于江湖”，也是表达的这个基本意思。某种程度上，本能层、行为层和反思层上的属性是有辩证性的矛盾的：一个“好”产品需要具备良好的功能性价值，但要有深入人心的持久感动和共鸣，它又需要被人“忘记”是一个“有用”的东西。任何“美”的存在必须要有怀念、感恩的条件，不管对人还是对事物，都是一样的。

这个被“遗忘”的过程，可能需要经历相当漫长的阶段。比如在人类创造美的初始阶段，原始工匠从旧石器时代到新石器时代数万年的岁月中，和手中经常使用的工具（可能是一块石头，或者木棍）共同成熟。通过漫长而辛苦的劳动过程的过滤，这些工具才成为感谢、记忆和怀念的寄托：我们对它们身上美的体验才有积存，也帮助它们从工具本身蜕变成为美的形象。

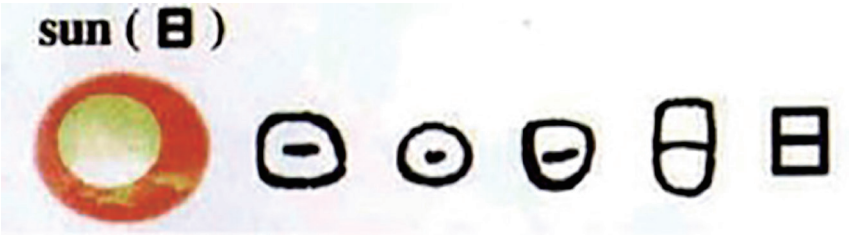
让我们再来看一个生活中常见的实例：玉，作为特殊的“石头”，最早也在人类改造自然的过程中和其他的石器一样被发掘和应用。由于其物理属性的特殊性，它被工匠们从传统日常的工具中解放出来，赋予了更多抽象的意义。如众多玉器艺术品中之一的“玉璧”，在商周时期达到制造创作的鼎盛时期，成为贵族的专用礼器。虽然那个时代的玉璧表面光滑（相比新石器时代的造型而言更简单），除了佩戴（作为礼器）和墓葬（作为祭器）之用外几乎没有其他功用，但是它表达了中国人希望得到一个对于天地权威的象征性的感动。

玉璧的造型是一个圆形，象征了圆满和团圆。和西方对于早期石器作品的具象性创作思维方式不同的是（虽然西方对于圆形也有循环概念的隐喻），东方文明把伴随多年的一个物质性的工具产品，抽象、提高成一个精神性的存在：形状上的圆形升华成为思想上的圆满，象征了幸福、和谐。

由此可见，在反思层的设计，并非仅仅停留在本能层上对于“美”的理解：

可以说两者的内涵、衡量标准和实现方式都是不同的。刚才介绍的对于点、线、面的美学结构上的把握是形式美的经验传承，而在人类漫长的历史文化演化中，造型美术的概念和一个民族的集体潜意识的结合，迸发出了强烈的影响力。

玦（玉璧圆缺一角），常常被古人用来在诀别时候赠与的东西。圆形的概念，在中国的文化中变成一个很重要的象征符号，这几乎是和教育程度、财富多寡无关的一个独立观念，存在于我们每个炎黄子孙的精神血液中。在漫长的艺术历史发展中，圆形几乎成为一切造型的源头：连中国第一个象形文字“日”，也和圆缺形状和符号概念有关（见下图），古人看到一轮旭日从地平线上冉冉而起，用笨拙而充满创造力的手创造了这个文字的雏形。后来我们把新年的第一天叫做“元旦”，就是取意太阳在新纪元的初次升起的过程。



圆形的符号不只是代表空间上的圆满，也包含了时间上的圆周概念：生命永远在一元复始、万象更新的循环性中。中国人在生命意义的循环系统认知上，同西方的观念有很大的不同（在西方观念中，生死是一个直线二维的概念，指向了对生命消逝的极大恐惧感；而东方哲学里对死亡的理解是新的生命开始），中国人积极的价值观里，一切生命被爱的东西都可能转换成乐观的角度：天行健的精神，是刚健、永不衰败和再生的一种能量。

由此，在本能和行为层面上来看，产品的外形和功能本身的进步能帮助推动

一个设计作品成为“有用”的东西，但在反思层的角度上衡量，它必须要等到功能性部分的逐渐消失，纯粹而真正“美”的意义才会彰显出来。

对于“美”的消费和理解，都需要时间的积淀，而现在工业化社会提供给我们太多的直接满足，当被“宠坏”的用户习惯对物质功能性过度要求，产品设计在外观造型上的“漂亮”更被看重，而反思层上真正的“美”很难被发现。甚者，设计师本身的功利性培训机制本身，也不利于对于对美的沉思和理解。

综上，一个“好”产品，很可能在直接满足用户感官和功能需要的诉求，和追求情感部分的“审美”需求有不同方向。如同学术界对于美学本身的认知也有很大的差异一样：形式美和艺术美的分歧一直是学者们争论的话题。作为低级认识论的（形式）美学，它的任务就是研究感性认识的完善，而以美的方式去思维的艺术，是脱离于具象形体的体验。而反思层的（艺术）美学体验，是结合具体对象所传达的内容、形式以及包含的所有情感素材的综合经验和感受。因此，如何处理产品设计中的形式和内容、功能和情感之间的“矛盾”，也是一个辩证但深刻的话题。

第3章

设计中的矛盾法则

关键词
矛盾法则 设计 消费者

章引

变化中的不变

在过去较长的时期中，我们主导、参与过较多的产品优化案例，行业跨度包括日用品、数码电子产品、IT 产品、计算机和手机软件、工程机械、交通运输等。这些跨度很大的行业都各有特征，不仅行业间用户诉求差异很大，同一行业中不同的产品，乃至于同类产品中不同型号的产品，用户需求看起来都是不同的。但是透过林林总总的现象，通过不断的深层探索和反馈提升的过程，我们逐步发现了“变化中的不变”——产品设计所应遵循的“矛盾法则”。

规律存在于不规律之中

我们逐渐体会到，矛盾法则应用在产品设计和可用性提升上，是非常有价值的。严格或者尽可能遵守矛盾法则，对产品设计有很大的帮助。

矛盾法则是如何提出的？

人类的思维过程可以简单地划分为归纳和演绎两种。

归纳即由分到总，由现象到规律，由方法到方法论。归纳是一种概括、提炼

的能力，通过对大量的事物进行交叉对比，在个性中发现隐藏的共性。在平时的设计中，设计师通常会针对客户的需求，对所要解决的产品或问题进行大量的数据调研和收集，从而得出一些共性的东西，再通过深入研究，归纳找出问题的关键。而在产品设计领域，使用者，或者说产品的满足对象，都是普遍的人类。如前所述，人类行为有很强烈的共性，这就是矛盾法则存在并能够被识别的根本原因。

演绎，即把规律、法则、哲学、方法论应用到形形色色的情况中。中国著名的哲学论著《老子》说到，“一生二，二生三，三生万物”，这就是演绎的过程。当然，《老子》中的演绎，是由“道”演绎为万事万物的运动规律。矛盾法则的应用和这一过程大致相同，在正确的应用指导下，它几乎适用于所有的产品、用户群、市场和行业。

在本质上，矛盾法则实际上也是“道”的一部分，它无处不在。

手机从形态到界面的设计均趋于简洁，但却融合了越来越多的功能；MUJI的产品种类繁多，但是却可以让用户一眼识别出产品的品牌；菲利普·斯达克设计的众所周知的榨汁器，其实在使用过程中并不会提供给客户一个很好的使用体验，反而会把原料弄得到处都是，但并不影响其在消费者心中的地位，因为它的美就在那里。

在现实的商业实践中，对绝大多数产品经理或者设计师来说，用户永远都是复杂多样，而且善变的。如果不能透过表象看到问题的实质，没有掌握产品设计的原理原则，那么产品设计无疑是一项永远无法令人满意的难题。

矛盾无处不在，无时不有

事物自身包含的既对立又统一的关系称为矛盾。简言之，矛盾就是对立和统

一。矛盾是辩证法的基本范畴，本属于哲学领域，但将其通过演绎推理，举一反三，并结合产品设计中的具体案例，我们总结了一些适用于设计领域的矛盾法则，在功能与形式的大矛盾前提下，我们通过以下三个方面来对应给予解释说明。

- 简约与复杂；
- 小与大；
- 整体与细节。

然而有些设计师或者任何领域的工作者却经常会犯一些错误，比如在做事的过程中，他们一味地去追求矛盾中的一个方面，而忽略了另一个对立面的存在，或者说他们只承认一面，而选择忽视另一面的可能性；再比如，设计人员会规避一个产品中存在的矛盾对立面，认为尽量地避开这些问题，依然可以将产品设计得很好，这种想法显然是很可笑的。

3.1 功能与形式

好的产品必须具有强烈的实用性。任何产品都是为了满足某种需求而存在的，或者作为整体去实现某项功能，例如电视机可以接收、显示影音；或者作为整体的一个功能组件，例如手机上的摄像头，用来满足用户基本的拍照和摄像功能，这是它们的核心实质。

“把握产品的实质”，看似常识一样简单，却往往被忽视。在实践中，我们常常看到的是，产品设计者专注于设计创新、美化外观工艺，增加种种附加项目，想要在产品设计的过程中去搞所谓的创新，或者可以说想去创造某种东西，但却忽略了产品最实质的用途。这是一种主次颠倒却司空见惯的现象。

几乎每一位读者在中学阶段都曾写过命题作文。作文考题的最大风险在于跑题，没有看清楚题目，或者理解错题意，就贸然动手，下笔千言，离题万里。那么文章无论辞藻多么华丽，立意多么高远，考官只能念在写得多，又很整齐的份上，稍许给一点分数。

产品设计也是如此，设计者必须反复审视他的工作，确定什么才是用户的核心需求，什么是“能实现则更好，没有也可以”的次要需求。核心需求必须充分

满足，而次要需求则是行有余力时尽量满足。必须承认，很多设计团队有不切实际的愿望，他们追求全面的目标达成，以至于所设计的产品欠缺了灵魂！

举例来说，水杯的作用，首先是可以盛恰当容量的各种水（冰水、沸水、茶、饮料），并且容易让人喝到。在满足这个核心需求之后，才考虑它的材质、图案、工艺等。假如有一种材质手感很好，容易加工，但是注入热水时有炸裂的可能，就绝对不能采用，因为它妨碍了核心的盛水功能，不能满足用户的基本需求。

“形式服从功能”和“形式追随体验”

把握产品的实质，并非要摒弃一切实质之外的设计，而是实质要和形式相融无碍，和谐统一。“形式服从功能”、“形式追随体验”是两种最著名的设计思想。

形式服从功能（form follows function）是美国芝加哥建筑派的领军人物路易斯·沙利文（Louis Sullivan）在 1907 年总结设计原则时所说的一句名言。这一观念的提出符合大工业生产条件下，人们对产品批量化、标准化和实用化的要求，顺应了物质匮乏年代人们对基本生活、生产资料的需求趋势，它对于西方各国当时落后的装饰主义、折中主义的设计方法而言，是一次大的革新，得到了当时工业设计界的普遍拥护和支持。

一切艺术都追求美，但是，“美并不是艺术的对象，而是艺术自身的肌肤和血肉，是它自身的存在。”产品的形式必须紧密围绕其核心功能，不能脱离于核心功能而追求附加的功能或形式美观。

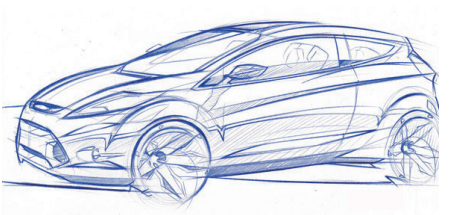
形式追随体验则是现代的一种重要设计理念，它是“形式服从功能”的进化。当前的时代状况与一百年前差别很大，物质极大丰富，人们更加偏重于追求精神的体验，这导致了产品设计必须更加注重“形而上”的内容，包括文化因素、艺

术因素、风格因素、流行因素等。

形式服从功能和形式追随体验，二者的相同之处都在于以产品的实质功能为核心，不同之处在于，后者相对而言更重视形式带来的附加利益。

3.2 产品的利益形式

实质功能利益 → 形式的利益 → 用户体验



示例

汽车的核心实质是运载乘坐者简单、安全、快速地到达目的地。次要的功能利益包括舒适的空间设计、内饰、音响等。



失败示例

次要功能损害了核心功能。

3.3 功能与形式下的矛与盾

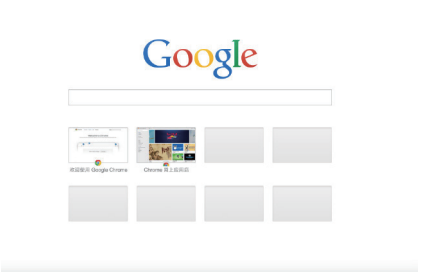
简约与复杂

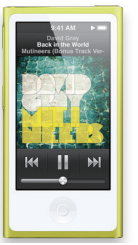
功能复杂多样的产品往往具有复杂的操作方式和显示界面，很多产品常常复杂到令人不舒服的程度。现代心理学证明，人类并不喜欢看似复杂的系统，可以说这是千万年来的人性使然。从科学的角度说，越是简洁的东西，大脑在进行识别解读的时候就越顺畅、越舒服，相反，复杂的东西会使脑电波产生许多尖锐的锯齿图纹，令人感到吃力；从另一个角度讲，越是简洁的东西越接近最基本的物理定律或法则所描绘的形态，符合这些形态要求的东西越能代表这个世界最本质的理念。

在实践操作中，我们发现几乎所有的用户都面临一种两难的情况：一方面人们希望产品具有丰富而全面的功能，但另一方面，他们并不喜欢产品过于复杂。这种难题的解决方法，并非简单地舍弃或削弱其中一个，最好的方法是既“简约”，又“丰富”。

“简约”并非“简陋”，而是对产品进行设计优化，使得事物有条理地呈现，从而使“多”显得“少”。

我们不经意间会注意到，世界上最伟大的产品，很多都具备“简约”的特征。







确实，有少数人认为他自己喜欢专业的东西，而专业就表现为大量的按钮和指示灯。实际上不是这样的，专业而经典的产品，它们的按钮和指示灯已经是精简后的结果，只是有一些很专业的产品，无法大量简化，或者还没有经历这个过程。

没有人真正喜欢复杂的东西。你喜欢操作一架波音飞机，还是坐在乘客席上？





舒适的乘客席还是复杂的飞机操控室?

极简的北欧风格

北欧风格是指欧洲北部挪威、丹麦、瑞典、芬兰及冰岛等国的艺术设计风格（主要指室内设计和工业产品设计）。北欧风格以简洁著称于世，并影响到后来的“极简主义”、“简约主义”、“后现代”等风格。在 20 世纪风起云涌的工业设计浪潮中，北欧风格的简洁被推到极致。

荷兰飞利浦公司提出“精于心 简于形”（Sense and simplicity）的产品目标，它的简单不仅表现在产品体系上，还包括将复杂的工作流程进行简化。

日本设计风格

日本设计强调与大自然的和谐以及对自然材质的珍惜与爱护， 以简约的形式发挥材料的本质，既体现了其“极简主义”美学观，又体现了其纯粹之美。日本设计以其具有的典型性和民族性在当今世界设计领域占有一席之地，并形成了独特的日本风格。当今全球经济的飞速发展使我们的环境急剧恶化，自然资源也因此愈加珍贵，尊重自然、追求简单朴素设计风格的设计美学观有着积极的现实意义。

极简是无印良品的特点之一，它的产品没有商标，除去一切不必要的设计和颜色，简单到只剩下材料和产品本身。在无印良品专卖店里，“MUJI”方框是红色的，除此之外看不到任何鲜艳的色彩，产品的主色调都是米色、蓝色或黑色。日用品和衣物中都看不到当下流行的水果色和海军风的条纹图案，永远都是朴素经典的颜色。无印良品的款式也是简单到了极点。淡雅的色彩、自然的材质、简洁的造型，这些具有日本气质的设计作品给人以自然、安静的感受。自然是最具美感的，设计作品力求体现自然意境。 西方简单的、功能性的美学精神及“少即是多”的设计理念，和日本推崇自然、极简的设计理念非常类似。由于设计理念

受到日本禅宗思想的深刻影响，日本建筑的造型也力求与环境和谐相融，日式风格中，回归自然是最大的特色。日本建筑在色彩、功能、造型的设计上都推崇贴近自然，强调自然主义，让使用者有置身自然的感觉。例如日式的庭院就独具特色，它强调室内与室外的互相映衬，在景石的摆放、植物的定位、构景的布局上都蕴含着深刻的哲学思想和东方文化精神。插花、盆景更是不可或缺地摆放在家中的每一个角落。

但日本的简约与北欧的简约在很多细节上还是有区别的。日本给人的是意境，让人想融入其中；北欧更有亲切感，即使深浅色搭配也显的阳光明媚；宜家则中庸平和，没有违和感。能做到让你说不出的喜欢，是最大的成功。





花样繁杂的设计往往能吸引新用户的眼球，“朴素简约”却能带来真正的长存。

化多为少、化繁为简的有效方法包括：

（1）整合——把一些功能集合在一起，用尽可能少的控制实现准确的操作。

（2）舍弃——舍弃一切画蛇添足的功能组件。

（3）重新组织——隐藏不常用的功能或组件，但这些功能或组件必须在使用时能快速调出来。

追求简单是人类的本性

达芬奇说过：简单是终极的复杂，而乔布斯也以之贯彻其设计始终。

复杂的设计基于简单的构造，简约的设计更像是对美感的一种提取和抽象。好的设计往往构建于其明确的目的性和卓越的功能性之上，要求在解决功能性问题的同时还能够尽可能地保持外观上的简约和优雅。

著名设计师田中一光说：设计的作用在于寻找功能和社会间的接点，在功能足以说明一切的前提下，装饰成分是可以节制的，如何把握节制的度是考验一个设计师是否成熟的标尺。

简约并不是简单了事，而是要透过表象，直溯问题的根源；要深度地了解所要解决的问题的本质，并将其贯彻至最终的设计。透过现象看本质其实并不是一件容易的事情。就好像面对一棵繁茂的大树，要能够不被它错综的枝桠所迷惑，要能够透过层层的枝叶，看到它深入地下的根部。所以很多“简约设计”的概念在刚开始的时候其实并不简约，而是在经过了繁杂的分析和精炼的过程后才达到最后简洁经典的样貌。最终的设计越是接近问题的核心，越是忠于对问题本质的诠释，越能被形容为“简约”，反之，越是偏离问题的本质，则越是“复杂”。简约同时也意味着清晰，目的性和功能性上的清晰；“Why”（为什么）和“How”（如何）上的清晰。

小与大

当一个毫不起眼的小东西发挥出超过我们预期的功能时，常常会使人感到出乎意料。人类对不起眼的东西期望相对较低，甚至还有一种“怜惜之情”，小东西更能带来意外的惊喜。而且，即使它有一些不足之处，人们也乐意谅解。

电子信息技术和材料科学的进步使产品可以不断“缩小”。第一台计算机“埃尼阿克”于 1946 年诞生于美国宾夕法尼亚大学，主要元件是电子管，共用了 18000 多只电子管，重 30 吨，占地 170 平方米，每小时耗电 150 千瓦，而现在，这样的计算能力，只需要 1/10 指甲大小的金属片就可以完成了。过去几十年间，大量的产品，诸如音响、电视、照相机等，都进行了“缩小”，但性能却更加强大。

在时代的横截面上，“小而强大”还代表了极致的设计发挥，会更容易引发用户的赞赏。

“迷你”能带来多种利益：

（1）占用更小的空间。现代城市中个人空间往往是很有限的，更小的产品代表了更大的可用空间。

（2）便于携带。比如最常见的，更轻、更薄的笔记本电脑、音乐播放器更受人青睐。

（3）有利于激发出用户的情感认同。更小、更轻薄的物品显得更卑微，同情弱者是一种普世的价值观。

（4）“迷你”也代表了简单和容易。

“小与大”一直都是共同存在的一对矛盾体。在越来越小的设计趋势上，也必然会有产品向着越来越大的方向发展。随着科学技术以及工艺、操作技术的成熟，“庞大（强大）”的物体也越来越多，而且并不仅仅局限于产品设计领域。

由于人们生活水平的大幅度提升，他们的住宅居室空间也得到了改善。随着生活观念的更新，用户从原来的只满足温饱生活向更高的精神上的享受和体验发

展。在室内设计领域，设计师利用对人视错觉的把握，在有限的室内空间中，使用户得到最舒畅的心理体验，即在同等条件下通过装饰手段使得人们的感知得到最大程度上的满足。大的空间不仅在视觉上给人以通透明亮的快感，在居住生活体验方面也同样给用户以舒适畅快的感觉。

在产品设计中，向“大”方向发展最显著的非手机莫属。从比较远的功能手机到现在智能手机的发展，屏幕的尺寸由比较小的 1.36 英寸逐步增大到 5 英寸左右，甚至更大，我们不知道之后的手机屏幕到底会发展到什么程度，但是“变大”是一个现有的趋势。手机屏幕的越来越大，使用户得到了更好的视觉体验，但是这并不妨碍手机的厚度向“轻薄”的方向发展。手机的机身厚度越来越薄，每一代手机的更新都会在机身厚度方面下一番功夫，从技术到人机体验，均要进行很严密的考量。所以矛盾本来就是共同存在的，但很多设计师却一味地追逐了其中一个方面，而将矛盾歪曲。

在现代科技领域，日本不断刷新微型电视机、微型照相机的记录，体现了日本对小的追求，同时也造就了索尼、佳能、尼康等企业巨子。

“小而强大”本身就是产品的有力卖点。当第一代苹果的 MacBook Air 从档案袋里抽出时，无数的苹果迷为之倾倒，他们已经原谅了 MacBook Air 不具备 VGA 接口和网线接口，而且只有两个 USB 接口。

值得注意的是，MacBook Air 的电源适配器都小。很多厂家也推出了极致轻薄的机型，但电源适配器还是很大，为什么？

小与大是一对共同存在的矛盾体

小，我们大多数定义为产品体积、长度、厚薄的数值小；大，既可以定义外形方面，也可以说是功能方面的描述。



迷你的产品在我们的生活中随处可见，例如迷你的笔电、音响、电源适配器等，这些产品体积形态上的“小”节省了很大的空间，提高了用户使用的便携性与收纳性。在不影响产品功能的前提下，越小的产品越能够使用户产生同情感，从而增加用户好感，增大销量。

在庞大方面，我们不仅仅是可以做到外形的大，同样可以在产品功能方面将其丰富，将产品体积的小（迷你 / 轻薄）与产品功能的强大结合起来，使其在同一款产品上面得到很好的配合。

例如，瑞士军刀。它长 9.1 厘米，宽 2.6 厘米，厚 3.3 厘米，重 185 克，这个大小也就和女士口红差不多，但是它却集合了 33 项功能于一体，迷你而强大的定义丝毫不夸张。在产品设计的过程中，功能与形式上的小与大不单单体现在单一产品的演变过程中，一个产品为了更能符合用户的不同情况下的不同诉求，往往会形成系列化产品。

消费者是善变的，对于外观，他们会审美疲劳，不喜欢一成不变。但同时必须注意，他们不喜欢变化太多。

所有的人类都是矛盾的集合体，他们一方面有尝试新鲜的事物的冲动，另一方面他们还怀旧，固守原有的产品特征，二者的均衡在不同的产品类别上比例有所不同。

同一品牌旗下的产品系列，在外表和内饰方面，如果过份强调差异性，产品之间缺少共性，就会令人无所适从，同时产品和品牌失去了性格；如果产品之间过于相似，那么又缺少灵动性，极容易产生审美抗拒，无疑会失去一部分倾向于创新消费的用户。

“一致而多样”的设计风格是最好的解决方案。

风格

风格是指脑海中浮现的印象，这些印象通常隐藏在记忆或潜意识中，由看到、听到、嗅到、尝到或触摸到外界事物而引发，有的印象是美好的，有的印象则是不好的，当然，还有不好不坏的。

产品的设计风格，一方面来自于向某种已知的事物靠拢，如果嗅到水草的味道，那我们自身仿佛已经置身到了小时候玩耍的河边；另一方面经过强大且一致的品牌宣传和产品设计，产品本身也会形成自己的风格。如果看到一片闪亮的红色漆，还有金色小标，你会不会联想到法拉利跑车？

“一致而多样”的设计风格能够带来多种利益：

风格一致的产品可以形成某种“人格”或“性格”。人类会把自己使用的物品进行拟人化对待，而拥有独特“性格”的产品，更容易引发和它相应人群的情感共鸣，从而增加用户对产品、品牌的忠诚度。

例如所有的凯迪拉克品牌汽车，都是棱角分明、方正的外观特征，较大的花冠盾形徽章，代表了家族的传承和荣誉，与其富有进攻性、豪华奢侈的品牌特质相一致，使其具有自己的产品身份标识。

在一致基础上展现的多样变化，可以带给用户新鲜、创新的感受，在相同中体现个性，在传承中彰显进步，不仅可以强化用户满意度，同时也使得品牌自身可以长久地流传发展。

设计工作更加容易提升。在风格一致的基础上进行外观设计，不容易犯错，还有助于资源集中。

营销推广工作也更加容易。拥有家族特征的产品更加容易识别，这种高识别度的产品本身就具有传播性。

“一致”和“多样”又如何取舍呢？

“一致而多样”要解决好哪些内容应当“一致”，哪些内容应当“多样”的问题。

假设产品外观设计（包括内饰）的全部内容是 100% 的话，那么一致的部分通常应当占到 40% ~80%，变化的部分占 20%~60%。一致的部分可以是独特的色彩，可以是特有的形状、材质，还可以是 Logo 图案的组合。在同一个产品系列中，这些特征应当尽可能保持不变，以利于用户识别。

一般来说，用于提升效率、保障安全的产品系列一致的部分应当更多，娱乐、装饰、社会标签性的产品则应当更加多样。对产品进行分析的阶段，应当确定这种产品的属性，从顶层设计的高度，对该产品系列进行规划。

产品设计中的一致性与多样性在现代的商业市场上更多地体现为品牌识别与产品识别。



产品设计与品牌识别紧密相连。一个好的品牌定位与设计，可以在该品牌之后的产品设计中很好地体现出来，增强了产品的识别度，也更加易于产品的更新换代。但相对于品牌识别系统而言，产品识别是一个小范围的概念。品牌识别系统包括品牌形象、与消费者的关系、品牌的视觉标识、符号等多个方面，而产品识别只是其中的一个部分。产品的识别度不仅仅是企业 Logo 的呈现，还包括了产品的整个设计风格、色彩、材质等多个方面。在保证一致性的前提下，去进行创新提升，增加其多样性，完成产品的更新换代，拓展产品的维度，提升消费者对产品的好感与依赖性。

整体与细节

毋庸置疑，细节对于每一个高质量的产品都是重要的。优秀的细节处理，可以带给细心的用户超乎想象的惊喜，因为这都是他们“额外”获得的价值。

简单地说，注重细节，就是在产品的核心功能之外，最大化限度增加人性化、艺术性因素，消除潜在的危险和不足。良好的细节给予用户更多亲切感、信任，乃至于美的享受。

产品的细节，通常是用户判断产品质量的重要依据，设计师对细节的用心处理，会得到用户由衷的赞赏。

细节的处理通常采用三种方式：

（1）有序化。细节的处理应当和产品的整体风格相一致。

（2）艺术化。增加些许艺术性，包括城市的下水井盖、垃圾桶，都应当给人以美的享受，而不是冰冷的产品。

（3）人性化。给予用户更多，以备不时之需，或者防备风险于万一。这种安全的感觉人人都喜爱。



示例：Thinkpad 屏幕顶端的 LED 键盘灯，是很多 Thinkpad 拥趸津津乐道的细节之一。

在设计的过程中，设计师经常会抓住一个小点进行深挖，却忘记了整体设计的初衷或者规划。这就要求设计师能够很好地把握整体与细节的关系。在整体方向与感觉正确的前提下，细节的处理可以为整个设计加分，提高产品的质感，若一开始就被困在了现有思维的墙里，就很难再去跳出来，或者说完成这个设计了。

设计中，细节必不可少。细节与整体应该是相辅相成的。

设计上的细节的把握，体现在每一个细小的局部和装饰，都要深思熟虑，在施工上更要求精工细作， 这是一种不容易达到的效果。以简洁的表现形式来满足人们对空间环境那种感性的、本能的和理性的需求。

那么在设计中如何去把握细节呢?

· 关注用户的根本需求。关注根本需求能够帮助设计师开阔思路，真正创造性地找到解决问题的办法。经常见到有的设计师还没有研究清楚用户根本的需求是什么，就根据表面现象提出了解决方案，导致产品做不深入，而且要经常改。

· 关注产品功能，以合适的形式呈现。让用户能够以尽可能自然的方式理解和掌握，降低学习门槛，不做无谓的、形式上的“为了创新而创新”；如果需要提出和用户过去习惯不同的形式，就让它隐藏或融合在用户熟悉的事物中。这包括交互以及视觉的设计。

· 关注解决方案的优雅。优秀的产品设计，也许设计过程本身非常复杂，做过无数的尝试，但是最终呈现出来的结果一定是优雅的，包括产品设计和技术实现层面。这种优雅其实也只是一种表象，能得到这样的结果意味着你真正对产品有信仰、有追求。

· 关注产品气质。这是由多方面的综合因素共同形成的给用户的感觉，不单纯是看起来怎样，也不单纯是用起来怎样。就如同人的气质，能感受到，但难讲清楚，更难塑造。一旦形成，也需要持续建设。产品气质会帮助你的产品获得用户的认同，在产品和用户间建立起真正深厚的联系。

第4章

用户需求挖掘

4

关键词
物种普遍性　群体特异性

章引

上一章提到，在消费者市场，矛盾法则是普遍适用的，但并非简单的生搬硬套。

在本质上，矛盾法则是基于对消费者的心理分析而总结得出的，因此在和群体心理相关的产品领域，该原则最具效果。不同的产品品类，与心理的相关程度是不同的，或者说，人类对不同产品的“移情”程度是不同的。

移情设计也称为“同理设计”，是一个以客户为中心的设计方法，注重客户感情走向产品。在设计中，移情主要是将用户过去的情感、体验等融入到产品设计中，让用户在使用产品的过程中能够引起其与过去体验的共鸣。比如淋浴的设计，可以做成像瀑布般的水流，这都是给人一种既有经验下的体验。移情设计是对用户体验进一步细化下的设计，是对具有共同经历的、经验的用户群进行设计。以前的设计对用户的划分多数是“物理属性”的划分（男女老幼，等等），而移情设计则是“经验属性”的划分（寻求体验上的共鸣）。

对设计的产品有了一个大概的定位后，就要从多个方面来进行充实。首先要把握好用户的真实需求，然后再在设计目标明确的基础上进行“移情”设计——即用户体验，使得产品能够与消费者产生更好的共鸣。在设计的过程中，如前文

所提，矛盾法则可也作为扩充与丰富设计的手段与方法。

用好矛盾法则，首先要对市场有正确的判断，在此基础上对产品体系进行恰当的顶层规划，最后落实到具体的产品，以满足特定的目标群体。

4.1 把你想要的都给你，就完成了创新吗

作为设计师，或者是创新人群，我们经常会思考什么是用户需求？如何进行需求的挖掘？什么是显性需求和隐形需求？如何判断从用户口中得到的需求是否是用户真正的需求？

如果用户用 Pad 的时候，说他需要做一个可以和身体互动起来的应用，比如站在 Pad 上面称体重什么的，难道我们就按照这个需求去实现吗？这就是用户真正的需求吗？每个用户口中描述的需求都是不一样的，如果 100 个用户都说出了自己对产品的需要，难道我们就要做 100 个应用吗？

一位老太太每天去菜市场买蔬菜和水果。一天早晨，她提着篮子来到菜市场，遇到第一个小贩，是卖水果的，问：“你要不要买点水果啊？”老太太问他有哪些水果。小贩说：“有李子、桃子、苹果、香蕉，你想要买哪种呢？”老太太说：“我正好要买李子。”小贩赶忙介绍说他的李子又红又甜又大，特好吃。老太太仔细一看，果然如此，但老太太却摇摇头，没有买，走了。

老太太继续在菜市场转，遇到第二个小贩。这个小贩也像第一个一样，问老太太买什么水果？老太太说买李子。小贩接着问：“我这里有很多李子，有大的，

有小的，有酸的，有甜的，你要什么样的呢？”老太太说要买酸李子，小贩说：“我这堆李子特别酸，你尝尝？”老太太一咬，果然很酸，满口的酸水。老太太受不了了，但越酸越高兴，马上买了一斤李子。

老太太没有回家，继续在市场转，遇到第三个小贩，同样，问老太太买什么？（询问用户表面需求）老太太说买李子。小贩接着问：“你想买什么李子呢？”老太太说要买酸李子。但他很好奇，又接着问：“别人都买又甜又大的李子，你为什么要买酸李子？”老太太说：“我儿媳妇怀孕了，想吃酸的。”小贩马上说：“老太太，你对儿媳妇真好！儿媳妇想吃酸的，就说明她想给你生个孙子（发现用户的本质需求），所以你应该天天给她买酸李子吃，说不定真给你生个大胖小子！”老太太听了很高兴。小贩又问：“那你知不知道孕妇最需要什么样的营养？”（挖掘用户的本质需求）老太太不懂科学，说不知道。小贩说：“其实孕妇最需要的是维生素，因为她需要供给这个胎儿维生素。所以光吃酸的还不够，还要多补充维生素。”他接着问：“那你知不知道什么水果含维生素最丰富？”老太太还是不知道。小贩说：“水果之中，猕猴桃含维生素最丰富（解决用户的本质需求），所以你也要经常给儿媳妇买猕猴桃吃才行！这样的话，确保你儿媳妇生出一个漂亮健康的宝宝。”老太太一听很高兴，马上买了一斤猕猴桃。当老太太要离开的时候，小贩说：“我天天在这里摆摊，每天进的水果都是最新鲜的，下次来就到我这里来买，还能给你优惠。”从此以后，这位老太太每天都在他这里买水果。

这个故事带给我们什么启发呢？我们看到三个小贩对着同一个老太太，为什么销售的结果完全不一样呢？三个小贩了解老太太需求的深度不一样，第一个小贩只掌握了表面需求，没有了解本质需求。需求有表面和本质之分，那么这个老太太的本质需求是什么呢？最本质的需求是因为她希望儿媳妇能为她生个又白又胖的孙子。所以，当第三个小贩向他推荐猕猴桃时，她很高兴就买了，因为这是

满足了她的目标和愿望。挖掘用户需求时最重要的是挖掘用户的本质需求。目标和愿望决定用户遇到的问题和挑战，用户有了问题和挑战，就要寻找解决方案，解决方案包含需要的产品或服务。用户要买的产品或服务是表面需求，用户遇到的问题才是潜在的本质需求，如果本质需求不强烈，用户是不会乱花钱的，分析用户的需求，挖掘用户潜在的本质需求，这样才能成功获取用户的需求。

4.2 深层把握发掘用户需求本质

深层把握的核心是对人类心理和行为的深刻认识，不断“知其所以然”是实现深层把握的方法。

如果以“全人类”作为一个考察对象，那么你会发现，在大多数情况下，无论是心理还是行为，他们的共性远远超过了个性，这些共性超越了种族、民族、肤色、国家。

你看到了吗？人类的肢体、五官都是一致的，只是在小的方面有略微差别，所以人体工程学才能成为一门学科。

在本源上，除了禀赋的不同外，人类的心理实质上也是大同小异。在类似的心理基础上，由于环境、后天教育、生长环境不同，每个个体表现出了较大的差异性，但这并不能掩盖其根源：

- 维持生命的动机；
- 保护生命的动机；
- 延续生命的动机；

· 发展生命的动机 。

你是谁？你到底要什么

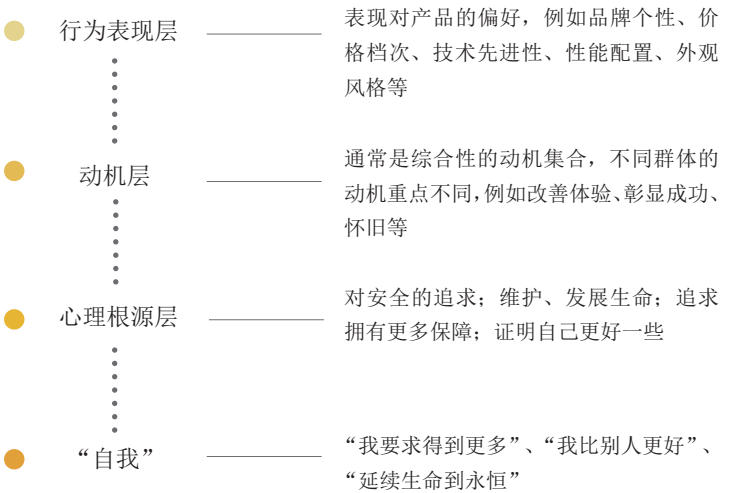
每个人都把自己当作“我”，不是吗？在每一座城市，每一个乡村，千千万万个“我”交织在一起，带着各自的见解、思想、动机、潜意识。这种自我的意识是与生俱来的，和“我”同时出现的，有三大类倾向性：“我要得到更多”、“我比别人更好”、“延续生命到永恒”。这些倾向性与外界交互作用，就形成了千差万别的需求和偏好。

马斯洛需求层次论也能够契合我们的判断，在理性的层面，许多高明的道理都是相通的。

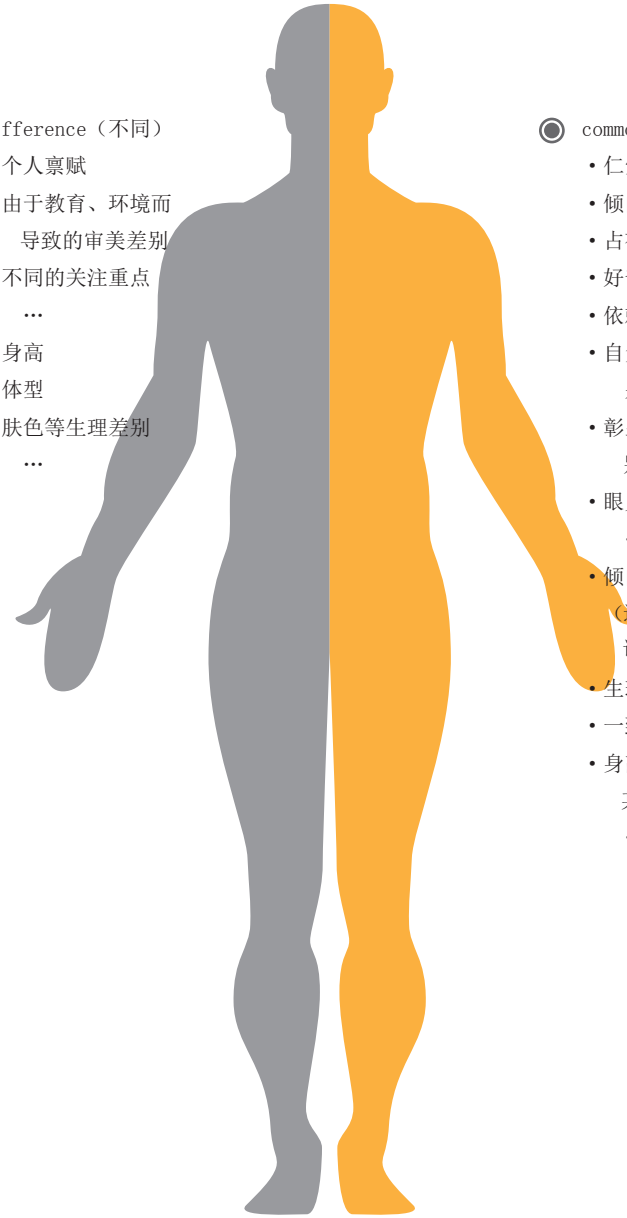
马斯洛的需求层次论：

根据马斯洛的理论，较低层次的需要必须先得到满足，才会引发较高层次的需要。当一个层次的需要满足后，它的重要性会下降，接着会引起对另一个较高层次的需要。

人类对产品偏好的产生过程



人类对于某一产品的喜好产生的过程也是有迹可循的。由“我”而引发三种现象，这三种现象可以细分为更多的心理根源因素，由此产生较为具体的动机，由动机表现为种种鉴别、购买的行为。



difference（不同）

- 个人禀赋
- 由于教育、环境而导致的审美差别
- 不同的关注重点

…

- 身高
- 体型
- 肤色等生理差别

…

common（相同）

- 仁爱
- 倾向于被群体认同
- 占有更多
- 好奇（探索）
- 依赖权威
- 自负（认为自己比别人更出色）
- 彰显（证明自己比别人更出色）
- 眼见为实

…

- 倾向于前后一致（避免被证明是错误的）
- 生理学结构
- 一致的感官能力
- 身高、体重集中于某一区间

…

但是我们在实践中，看到很多用户分析人员、产品经理，往往更愿意专注于人群的不同，而忽视了人类的共通之处。他们 90% 的精力都投入在人群的不同之处上，只有少部分精力用于满足人类共通的、基本的要求。

这种视而不见，第一源自于人类天然的感知能力。人类更容易关注到事物之间的不同，而非相同之处，这种习性来自于先天的生活本能；第二，社会所提倡的“创新”、“差异化”潮流，强化了对差异性的过份关注，使得设计者们往往忽视了产品的本质——提供更加便利和美好的生活、工作、享受。

青蛙的视觉只能看到活动的物体，这有助于它们在自然界生存。相比于事物间的相同之处，人类通常对事物间的不同更加敏锐。

那么到底怎样才能算是“深层把握”呢？

简单地说，深层把握就是对人类需求本质的探索，了解他们为什么要这样而不要那样。分析人类需求的问题有很多个层面，比如行为层、动机层、心理层，而最透彻的方法，就是把握到最根本的本源性问题：“我”和由“我”而带出的天然的倾向。

这个层面已经完全超越了产品的界限，适用于每一个供人类使用的产品。

深层把握的核心内容，实际上并不需要借助于太多的参考书，当然有一些参考书也是很好的。日常对自身和他人心理、行为的仔细观察，对大量反馈提升调研的总结，都是学习深层把握最有效的方法。

4.3 反馈提升辨识群体特异性

反馈提升是对于现有产品或产品模型进行用户体验测试，发现影响用户体验感受的关键因素，并收集用户反馈的改进意见，据此对产品设计加以综合考虑和改进。

反馈提升不仅能对所测试产品提出有效的改进措施，还有助于设计人员更加清晰地“深层把握”用户的根本需求，并在产品设计中顺应这种需求。

设计师不需要是超人。

反馈提升不仅能解决产品设计中遇到的抉择问题，也是实现深层把握的有效途径。有一种高明的天才，他们不需要通过反馈提升来了解用户最真实、最细节的需求，只要看看、用用产品，自然知道要如何改进。但我们绝大多数人并不是天才，或者说，不敢那么肯定自己就是万里挑一的天才。毕竟，智者千虑，必有一疏。正常的企业设计团队，也不会依赖于一两位天才解决全部问题，企业需要的是不依赖于个人的设计系统。

“深层把握”、“反馈提升”的循环系统，正是帮助设计师从平凡到优秀，再从优秀到卓越的有效工具。通过这种系统化的工作方法，产品设计者会深入洞

察他的客户群的真实需求，并收集到多种满足该需求的思路。

通常而言，在产品设计前期，对用户和产品的深层把握非常重要，在产品定型阶段，以用户体验反馈为手段，进行反复的测试、改良，以提高产品的可用性。

反馈提升和深层把握的循环互动是产品设计必不可少的环节，缺失对用户、对产品的深层了解与发掘，那么你所创造出来的产品也必定会漏洞百出。

4.4 普遍性和差异性的融合

通过深层把握得出用户的普遍性特征及需求，通过反馈提升则得出用户的差异性需求，而普遍性和差异性是密不可分的关系。反馈提升是实现深层把握的有效手段，而深层把握则是反馈提升的必要基础。

值得注意的是，反馈提升阶段用户所提出的建议，或者发现用户遇到问题，而由测试人员总结的改进建议，往往和其他的产品要素是矛盾的，如果简单地应用，则会引发新的，甚至更大的问题。

简单地说：所有在反馈提升阶段获得的改进举措，必须经过严密的深层把握环节才能付诸实施。

为什么强调反馈提升不能离开深层把握？是因为这个环节非常容易出现两方面的错误，或者偏差。

- 误区一：不能正确过滤、辨别用户反馈意见，无法把握核心问题；
- 误区二：对于发现的问题和不足，没有提出恰当的解决方案，而是用一个错误代替另一个错误。

如同刚才提到的，深层把握既是反馈提升的基础，也是深层把握发挥作用的框架，离开了深层把握，反馈提升往往会带来一系列错误。现实情况中，很多产品的改良，往往不能够改好，甚至越改问题越多，也是在这个环节出现问题。

本书后续章节会展开讨论，如何过滤、辨识用户提出的真正问题，以及如何进行恰当的改进，而不是用错误代替错误。

4.5 反馈提升的方法

已经上市销售的产品和尚未上市的产品，其反馈提升的方式是不同的。

已上市销售的产品

假如目标产品已经有较多的使用者，那就可以邀请典型用户，请他们提出改进建议（这种形式通常称为用户反馈调研）。视所要获取信息内容的不同，应当设计不同的用户调研方案。

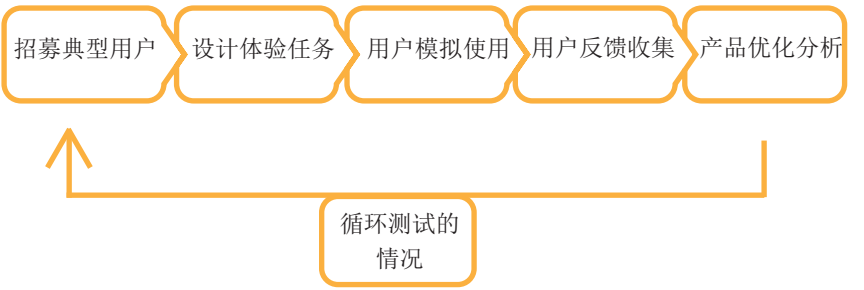
比较全面的用户调研会包括定性调研和定量调研两部分。定性调研旨在识别关键的、重要的问题，同时了解用户对这些问题的基本态度，并排除不重要的问题。定量调研则是针对在定性调研中识别的主要问题，进行较大规模的调查访问，通过一系列数据精确刻画用户态度。

并不是所有的用户调研都需要进行完备的操作，不同的商业决策过程需要的信息精度是不同的，其次商业决策往往无法等待较长的时间。从驰昂咨询的案例经验来看，大多数时候，定性调研就能提供足够的可靠信息。

尚未上市的新产品

对于尚未上市的新产品，有效的做法是从潜在用户群中抽样，请他们在模拟真实的环境下，试用该产品，并提出改进建议（这种形式通常称为用户体验）。

传统的用户体验和定性的用户调研相类似，是通过一对一的访谈完成的。



（1）典型用户的招募可以从以往类似产品的数据库中选取，如果是全新的产品，则通常通过社会渠道选取有该种需求的用户。用户选取还要考虑人口统计因素。

（2）设计体验任务需要对产品的功能要素进行分析，分解成各种任务环节，测试人员需要熟练掌握每一环节的测试重点，以备观察记录。

（3）需要尽可能模拟现实操作环境，普通的消费产品通常是在用户家中进行的，一些专业的产品则应尽可能在真实的场地进行体验。例如工程机械产品，需要在矿山或者专业的测试场地进行体验。

（4）通过两种方式对用户进行提问：一边使用，一边就任务感受提问，并鼓励用户一边操作一边谈出自己的感受；使用后多角度地回顾陈述。

（5）识别用户有价值的、共性的反馈感受，在此阶段，需要排除个体因素和噪音。

必须注意的是，在很多次用户体验操作中，我们发现用户在使用中的反应与调研人员事先所料想的情况大不相同，事先设计的任务重点也会发生巨大变化，必须快速调整测试计划以应对这种情况。

打破一切固有的观念，这也正是用户体验的价值所在。

近年来一些心理学方面的新技术和新设备在用户体验中得到了广泛的应用。包括眼动仪、动作分析系统、生理多导仪、脑电仪等，还有一些记录鼠标运动轨迹的专业软件（用于网站、电脑软件的测试）。

新的技术和设备使用会在本书后续章节有所介绍。

4.6 挖掘用户真实需求

反馈提升有利于立即解决产品存在的问题，较多样本量的反馈提升过程非常有助于产品设计人员和产品经理对客户需求进行深入的分析，这正是“深层把握”发挥作用的必由之路。反馈提升和深层把握的正确互动，不仅仅造就了伟大的产品，还有近几年来通过大量的实践案例总结，我们发现产品设计和优化，实际上存在一系列最原始、最根本的原则，这些原则既是产品设计中需要遵循的规律，也是后期用户体验评价中需要关注的重点指标。遵循这些法则，可以取得事半功倍的效果。

你喜欢什么样的照相机？

你了解快门速度、光圈大小、焦距、白平衡等参数吗？如果不是很懂的话，那还是使用简单的全自动模式拍照吧，照相机的全自动功能已经为你准备好了一切，只需要按下快门，就能拍出你想要的照片。

当然，如果你是摄影爱好者，那还是应当通过长期学习，掌握手动相机的使用要领，这样可以拍出更加具有个人风格的好照片。

产品设计和优化的法则也是这样，你既可以简单地了解它们，并应用于实践，

也可以深刻掌握其“所以然”，这样才能“从心所欲不逾矩”地设计产品，在任何环境条件下，都可以实现产品的最优设计。

在产品设计过程中，只有把握了用户的真实需求才能够做出好的设计，或者可以说是有用的、正确的设计。但基于每一个人对好的设计的不同理解，我们这里的“好”只针对目标用户而言。而想要做出一个“好”的设计，并不单单只是把握设计的需求本质就可以，还要对设计初期的产品进行不断的测试与改进，这就需要多种不同的方法去得出使用反馈，找出好与不好的地方，从而进一步去完善、改善设计。

获得设计需求本质是一个探索发现的过程，需要耐心、认真地去一层层剥开云雾。如果把用户所给的需求比作一棵大树的话，设计人员必须把繁茂的树叶、凌乱的枝丫全部清理掉，才可以找到完整的主干，即设计的需求本质。在“清理”的过程中，必须掌握多种正确、专业的方式方法，并结合各种工具，才能帮助设计人员得出正确的结论。

只有有了正确的设计方向，才能够在后面的工作进程中快速、高效地完成设计。

第5章

产品定位

5

关键词
用户需求 竞品分析 市场分析 产品规划

章引

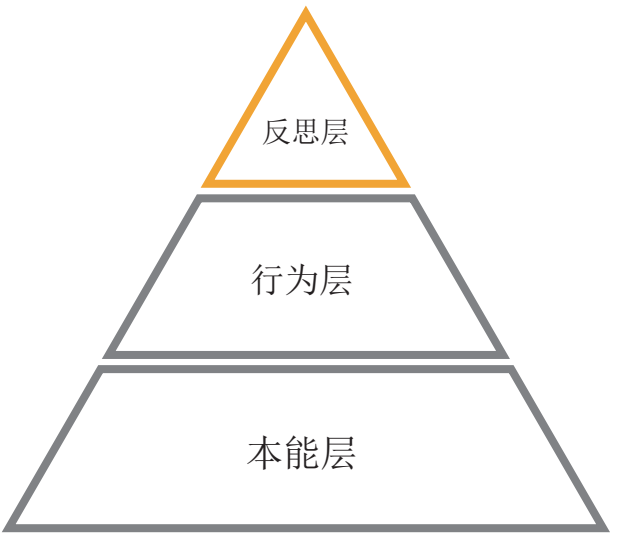
产品定位是设计师在开展设计工作时的重要前提，要实现成功的产品定位，就必须把握好全面挖掘产品本身的特异点，深入了解竞争对手产品明确的定位，充分研究消费者对产品的价值追求。一般认为，产品的市场定位是指根据竞争者现有产品在细分市场上所处的地位和顾客对产品某些属性的重视程度，塑造出本企业产品与众不同的鲜明个性或形象并传递给目标顾客，使该产品在细分市场领域占有强有力的竞争位置。然而在设计的过程中，却经常会有设计师在进行产品市场定位时，没能准确把握定位的基本要素，没有掌握定位的真正内涵，违背了定位的原则，出现了一些产品定位的误区。

“产品定位”这个概念在 1972 年因 AI Ries 与 Jack Trout 而普及。然而，定位并不是指产品本身，而是指产品在潜在消费者心目中的印象，即产品在消费者心目中的地位，是指公司为建立一种适合消费者心目中特定地位的产品，所实行的产品策略企划及营销组合的一系列活动。

通过突出产品符合消费者心理需求的鲜明特点，确立商品在市场竞争中的方位，促使消费者树立选购该商品的稳固印象的策略，是产品定位策略在广告中的运用。它包括广告产品实体定位策略和广告观念定位策略。广告产品实体定位策

略，是在广告中突出宣传商品新价值、新功能、新用途能给消费者带来新的利益，使消费者对该产品产生深刻印象的一种宣传方法。

产品定位是设计师在进行用户研究之后，对他们的本能层和行为层的反思，也是隶属于诺曼所提及的三个层面中的反思层。通过前两章对用户本能层和行为层的探索，再结合我们前面提出的矛盾法则，对产品的定位就要在深挖用户需求的基础上，结合市场对所要设计的产品方向进行深入的调研、探索、总结。



5.1 市场细分

市场细分是指营销主体通过市场调研，依据消费者的需要和欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异，把某一产品的整体市场划分为若干消费者群的市场分类过程。每一个消费者群就是一个细分市场，每一个细分市场都是由具有类似需求倾向的消费者构成的群体。市场细分是分析师透彻掌握用户需求的重要途径，也是企业一切营销行为的基础。

横看成岭侧成峰

从不同的维度对市场进行分析，会有不同的发现和感受，对市场的认识也更加全面，在此基础上进行商业决策，显然会更加安全和富有效率。我们曾经为某著名的中央空调品牌进行进入中国市场前的策略分析。进入中国市场，首先要对市场需求有深刻的认识，认识的途径便是多维度的市场细分，我们以此案例来说明市场细分的方法和作用。

中央空调的需求差异表现在多个方面：

（1）南北方气候差异。中国南北方气候截然不同，北方对制热有较高的需求，而南方主要看重制冷和除湿效果，北方的建筑普遍墙厚窗小，保温性好，而南方

则墙薄窗大，保温性差，对空调的性能要求不同。

（2）不同级别城市的购买力差异和品牌偏好。我们把城市划分为四个级别，通常一级城市定义为北京、上海、广州、深圳四个城市，二级城市是省会城市和其他经济较发达的城市，共 38 个，三级城市 181 个，四级城市 596 个，总计 819 个。鉴于客户的情况，首先进入的目标是一二级城市，一二级城市、东西部城市的购买力是不同的，他们对于国内品牌和国际品牌的偏好度也是不同的。

（3）不同类型中央空调的适应性差异。总体来说，中央空调由于工作原理不同而划分为三种类型：空冷、水冷、冷媒 (VRV)，三种中央空调分别有不同的优劣势，比如空冷中央空调比较健康，但能耗很大，水冷系统适用于体育场馆、剧院等大空间建筑，而冷媒中央空调则便于管理和分户控制。

（4）不同行业的采购特征。随着调研访谈的推进，我们发现不同行业的需求特征差异较大。这些行业包括政府办公、住宅市场、写字楼、商业场所 (商场、宾馆等)、学校、医院、工业厂房等 7 大类。

（5）建筑体量的差异，或者说对中央空调功率的需求差异。我们划分了三个功率区间：<300HP(马力)、300HP ~ 800HP、>800HP。

（6）根据客户采购规模和持续购买潜力的不同，可将市场划分为 B2B(大型商业采购) 与 SMB(中小型客户) 市场。

（7）根据客户采购方式的不同，还可将市场划分为招标采购和非招标采购。

我们从以上 7 个维度进行了较为深入的分析，对中央空调市场有了全面、准确的把握，并在此基础上，结合该企业的业务情况 (品牌实力强大，以冷媒中央空调为主，销售渠道尚未铺开)，我们最终选择了以地域和行业两个维度对市场进行细分。

市场细分并非是先验性的，而是提出前提假设后，在调研过程中不断修正和完善。经常有这种情况，我们起初对市场的判断，最后被证明是完全错误的——这正是市场调查的必要性所在。

市场就像一个多面体，我们必须从多个角度进行审视，才能够发现蕴含其中的奥秘。

从单一或者有限的角度进行分析了解作为一项商业行为是非常危险的。

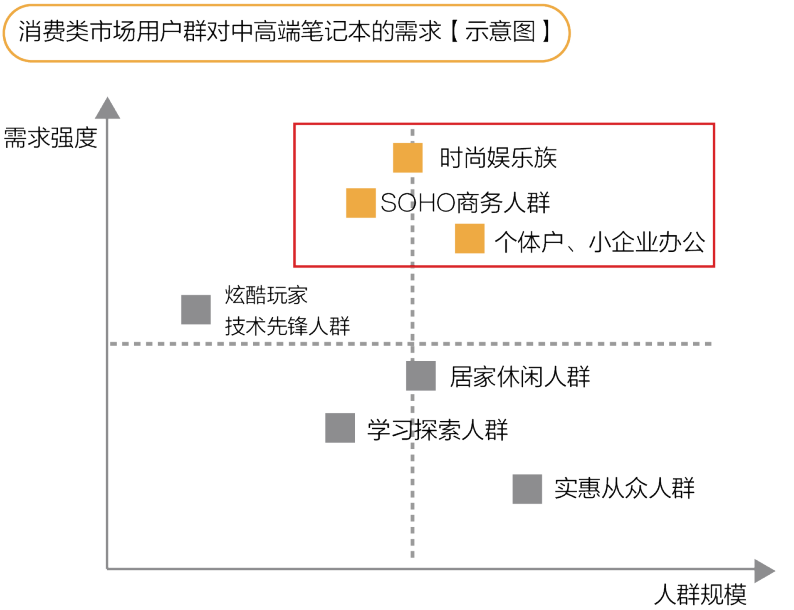
多维分析能力的进阶

对市场的多维度分析是一种能力，这种能力不仅来自于理论的学习，更来自于实践的培育。培育的方法没有别的，就是常常专注在某一项具有挑战性的工作上，忽然之间，你就会察觉到能力的进步——这种进步不是线性的，而是台阶式跳跃的。

在日常的学习交流中，我们常常开玩笑把这种能力的进阶描述为“由一根筋到两头堵，由两头堵到三角形，由三角形到多面体……”，从“多面体”开始，就可称之为“结构化”的思维。

市场细分的根本原理包括两个方面，首先是消费者的需求在“同质”中带有“异质性”，在同一市场中，往往有差异化的存在（电力、自来水、天然气等产品是例外）；其次是厂商在不同的方面具备竞争优势，市场细分不是唯一正确的，厂商可以依据自身竞争优势选择恰当的细分方式。

在第 2 章我们提到过，虽然不存在两个完全相同的用户需求，但基于生产成本、宣传费用、品牌性格的原因，并不能无限制地细分，通常我们遵循如下原则。



1. 可衡量性

可衡量性是指细分的标准及细分后的市场是可以识别和衡量的。如果某些细分标准或购买者的需求和特点很难衡量，细分市场后无法界定，难以描述，那么市场细分就失去了意义。一般来说，一些带有客观性的因素，如年龄段、性别、收入、地理位置、行业等，都易于确定，并且有关的信息和统计数据也比较容易获得。

在传统营销的时代，一些带有主观性的因素，如心理和性格，由于难以确定，从而导致广告传播无法精确到达，因此不宜于作为细分标准。但近十年来传媒极大发展，一方面广告成本在下降，普遍覆盖的成本在降低，另一方面出现了多种能够捕捉到消费者爱好、消费习惯的精确营销方式，因此在实践中，心理和性格

也越来越多地作为重要的细分标准。

2. 可进入性

可进入性是指企业能够进入所选定的目标细分市场，能进行有效的促销和分销，实际上就是考虑后续营销活动的可行性：一是企业能够通过媒介把产品信息传递到该市场的消费者中去，二是产品能够进入该市场。

3. 规模性

规模性是指细分市场的利基规模必须大到一定的程度，以使企业能够在细分市场获得期望的收益。此外选择的目标市场最好有可拓展的潜力，以保证经营的持续性。

4. 相对稳定性

相对稳定性指细分后的市场具有较长时间的相对稳定。细分后的市场能否在一定时间内保持相对稳定，直接关系到企业生产营销的稳定性。特别是大中型企业以及投资周期长、转产慢的企业，市场结构变化快容易造成经营困难，严重影响企业的生存和发展。

对市场进行细分的标准通常包括地理因素、目标人群因素、心理因素和行为因素四个方面，每个方面又包括一系列的细分变量。

市场细分标准及变量一览表

细分标准	细分变量
地理因素	地区/地理位置、城市规模/级别、气候变化、交通状况、人口密集度等
目标人群因素（消费品）	性别、年龄段、职业、收入情况、受教育程度、家庭人口、家庭生命周期等
心理因素	对商品采购的主要敏感元素、购买动机、生活方式、消费态度等
行为因素	购买时间、购买数量、购买频率、购买渠道、品牌偏好及忠诚度、价格承受范围 / 敏感度、传播渠道的覆盖力、对售后服务和其他营销因素的重视度等

市场细分是一个比较、分类、选择的过程，在实际工作中，使用各种标准对市场进行细分是非常灵活的，通常有以下四种细分方式：

单一标准法。它以影响消费者需求最主要的单一因素作为变量进行市场细分。例如：影响玩具需求的主要因素是年龄，企业可以针对不同年龄段的儿童设计玩具。

主导因素排列法。它是指细分市场的选择存在多重因素时，可以从消费者的特征中寻找和确定主导因素，然后与其他因素有机结合，确定细分的目标市场。例如在卡车市场，卡车载重量是客户选购时最先确定的主导因素，耐用性、价格段等因素则居于从属地位。

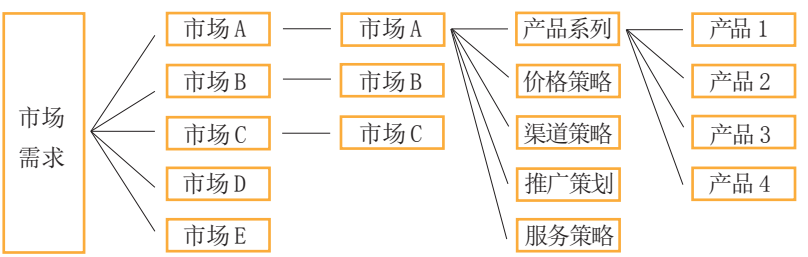
综合标准法。它是指根据影响消费者需求的两种或两种以上的因素综合进行

细分。例如上述中央空调的案例，我们可以以地域和行业相结合的方式进行市场细分。

系列因素法。它是指细分市场所涉及的因素是多项的，但各项因素之间先后有序。如运动服装市场，可以按照地理、消费者性别、年龄、收入层级、运动项目、价格承受力等因素逐一进行市场细分，分出许许多多的子市场，这种细分方式适用于样式多变的消费类产品，例如饼干、水杯、服装等。

5.2 根据市场细分情况对产品系列规划

必须再次强调的是，市场细分的客观基础是购买者需求的差异性，主观基础是企业竞争优势的差异，市场细分不是对商品进行细分，而是对需求各异的消费者进行细分。市场细分的最终目的是为了选择和确定目标市场，并且制定最佳的市场营销策略，市场营销策略中最重要的内容便是产品规划。



step1
市场细分为五个子市场

step 2
确定重要的目标市场

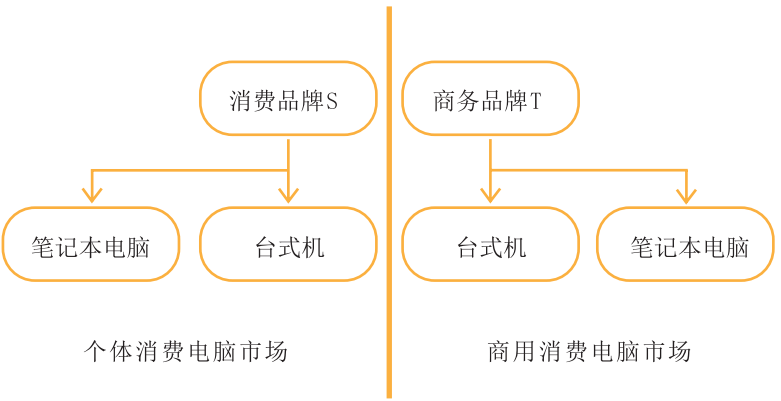
step 3
确定开拓目标市场的营销策略

step 4
产品系列的规划

我们借用一个消费类笔记本电脑的简要样例 (虚拟) 来说明产品界限的划定工作。

1. 目标市场的锁定

该厂商是全球市场主要的综合性 IT 厂商之一，旗下有台式 PC、笔记本电脑、服务器、存储系统、手机等硬件产品。其中台式 PC 和笔记本电脑在全球占有较大的市场份额，隶属于两个 PC 品牌，分别侧重于个人消费和商务市场。

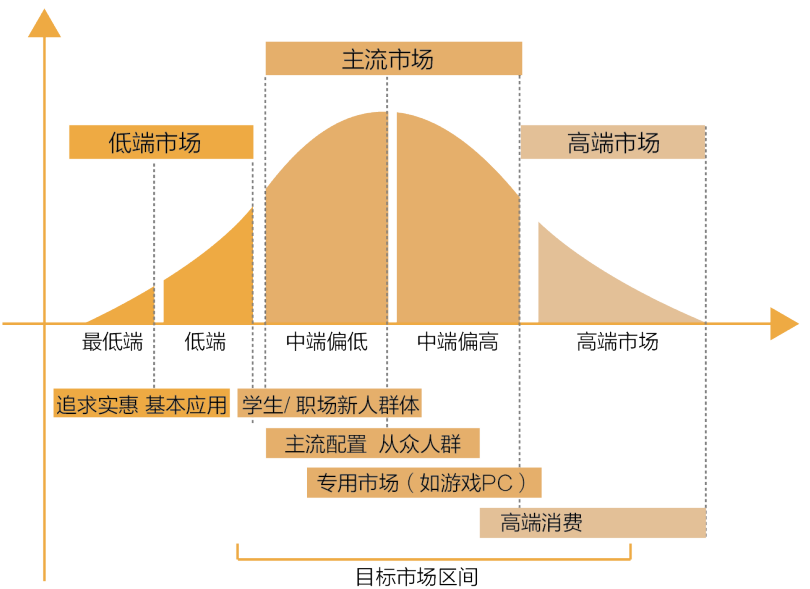


显然，对于这样规模领先的厂商而言，它的目标市场应当是主流的市场区间，还包括高端市场——高端市场的延伸覆盖有多种好处，首先高端市场的利润最丰厚，其次它能够提升“品牌势能”，带动主流市场的“销售动能”，再次，参与高端市场的竞争，还有利于提升技术和产品能力。

通常主流的厂商不应在低端市场安排过多的产品型号，较好的做法是提供很少数的入门级产品供客户选择。

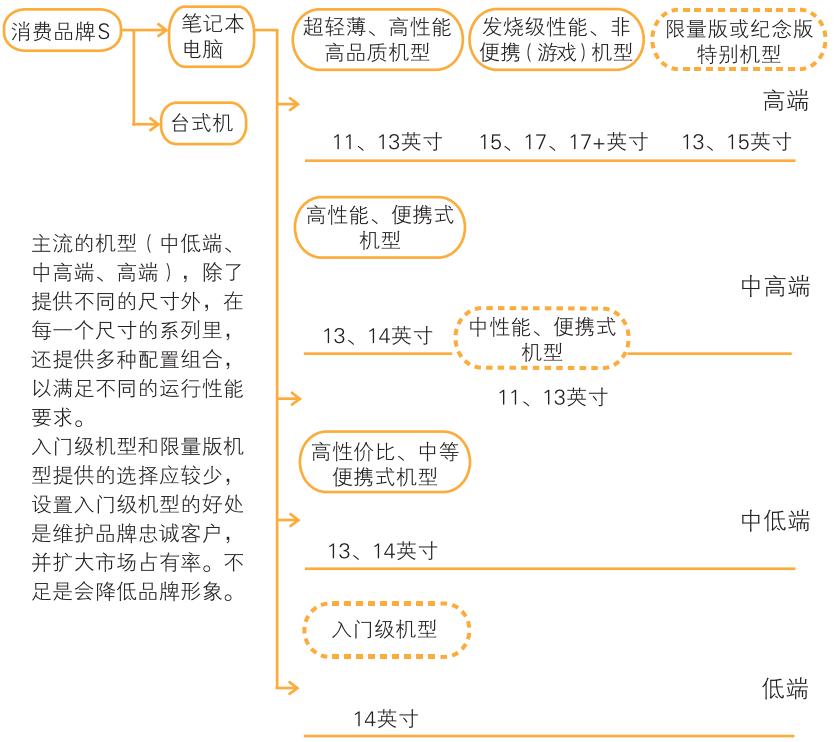
“品牌势能”

《孙子兵法》提到：“故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”孙子的做法是借助各种内外部条件，形成强大的军事势能，以摧枯拉朽的态势战胜对手。在市场竞争上，道理是相“通”的。品牌也有“势能”。品牌综合内涵、形象的提升，就是势能的增强，不动则已，一旦发动，便可以转化为销售的“动能”。势能越强，动能越大，一些品牌的新产品，甚至尚未上市便会受到市场期待，这就是品牌、产品印象的势能在发挥作用。



2. 规划产品体系

在目标市场确认后，便可以开展产品体系的顶层规划，按照恰当的维度（通常是复合维度）规划出一系列产品，确保在每一个主要的市场都安排有足够但不冗余的产品。



备注：虚线框代表非必须的产品系列，实线框代表必须的产品系列

3. 确定具体产品在体系中的位置

通常可在几个维度上对目标产品进行“定位”，以确认它在产品系列中的位置。就像一场足球比赛，右前锋、左后卫的活动范围、职责需要提前明确一样。

假设当前需要关注的是“高性能、便携式机型”，我们可以通过如下所述的

角度简单地进行定位。

【重量和体积】

应和市场认同的主流便携式机型相当或略好。明显优于“中等便携机型”，但劣于“超轻薄机型”。

【性能指标】

该机型系列中的大部分型号应有上等的性能表现，相比“高性价比机型”更优。

【材质、工艺】

选材和生产工艺应优于“高性价比机型”，可允许与“高品质机型”有一定差距。

【造型风格】

应保持该品牌特有的造型风格 (如有经典的定型可循)，选择经典、安全的造型风格，如有必要可进行适度调整。如无经典的造型风格可循，则需要为该品牌确定最佳的造型风格。

【型号设置】

根据中国用户需求特征，设置 13、14、15 英寸三个子系列，在每个子系列下设置多种性能组合，例如突出显示性能、硬盘容量等不同指标的产品型号。

【成本控制】

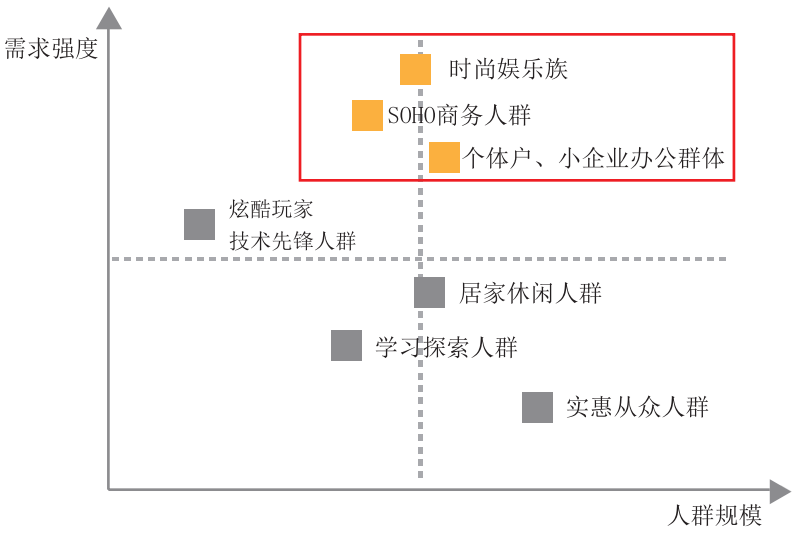
该机型系列中的大部分型号市场售价处于中等偏高区间，需要据此进行成本预算。

4. 刻画该产品所面向的核心目标人群特征，并据此决定产品所应需要具备的特征

在对产品位置及基础特征进行简要的确定后，需要通过用户分析，进一步确定更加细致的产品个性特征。

通过深入的用户调研，我们发现购买中高端消费类笔记本电脑的用户主要有三大类：时尚娱乐族、SOHO 商务人群、个体户 / 小企业办公群体。他们的核心需求包括：

消费类市场用户群对中高端笔记本电脑的需求【示意图】



（1）外形设计、工艺、材质质感好，朋友聚会或办公展示时体面大方，同时带给自己愉悦的享受。

（2）性能配置较好，既满足普通的休闲娱乐、网际沟通需求，在处理绝大多数工作时，也显得游刃有余。

（3）多种人性化设计，有利于用户舒适、高效地操作。

（4）健康和安全指标较好，包括噪音、辐射、尖角、视力保护等，对人体不构成潜在的伤害。

（5）较好的便携性，不仅是笔记本电脑本身，也包括电源适配器、鼠标、电脑包等附件。

（6）耐久性较好，结实耐用，不易划伤、不掉漆，具有较好的防尘、防水、抗震动性。

（7）提供较宽范围的配置 / 价格 / 色彩选择。

（8）在允许的情况下，生产过程和所用材料对环境的污染较轻微。

由于职业的关系，工程师往往倾向于技术导向，而非用户导向。有一些专业领域的品牌，本身带有很强的技术色彩，比如手机、电信产品、数码产品、家电等，于是，一些企业在打造品牌的时候就希望突出产品的核心技术。但是消费者关心的是使用价值，而不是技术构成，因此品牌传播需要从消费者易于理解的角度出发。拥有 113 年历史的飞利浦公司，毅然在 2004 年推出新标识并宣布对改变品牌诉求为“sense and simplicity”，就是消费者导向的品牌转变，寓意科技产品使人充分享受便捷和简单，而不必让消费者忍受科技带来的复杂操作。

一个企业的产品不论设计如何精美，技术如何领先，在品牌传播的时候都需要以消费者为导向，将技术的价值转换成消费者价值。

时尚娱乐族、SOHO 商务人群、个体户 / 小企业办公人群的需求略有不同，

从细分市场的角度来看，似乎应当为每一个细分群体推出最适应其需求的产品，但从整体营销的层面看，却是不可行的。过多的产品线会带来生产成本和宣传费用的显著上升，而且分类过多还会带来消费者认知的混淆，稀释品牌识别度，削弱品牌特性。最好的做法是，权衡二者利弊，为若干主要的群体推出最恰当的产品系列，衍射覆盖需求类似的小群体，或者把需求类似的群体进行合并 (如本例)。

5. 形成产品文档，进入设计 / 优化流程

第 3、第 4 项工作完成后，便可以比较精确地知道产品设计或优化的方向。根据产品在整个体系中的位置，以及目标用户群的特别需求，形成详细的产品文档。产品文档是原则性的指导方向，它实际上起到备忘录的作用，避免在工作的过程中迷失大方向。

我们可以简单地示例本例中的产品文档：

【产品定位】该产品是一款中高端便携式笔记本电脑，价格范围在XXXX∽XXXX元人民币（示例）。
【目标人群】主要面向三个较大的用户群：个体户 / 小企业办公、时尚娱乐人群、SOHO商务人群，衍射覆盖部分其他用户群体的中高端消费者。
【重量体积】提供13、14英寸两种屏幕尺寸，14英寸机身重量不超过1.7kg,厚度不超过19mm，适配器重量和体积不高于当前主要竞争对手的数值。
【性能配置】大多数型号性能配置较高，足够满足日常办公和大多数影音、游戏功能，高配置机型能够流畅运行大型游戏。音响、显示屏、摄像头性能较好。
【外形设计】整体设计风格沿袭品牌传统，体现家族性、一贯性，外形及配色风格以时尚、大方为主，同型号提供2～3种配色选择（该品牌色彩较为丰富）。
【工艺材质】机身材质较为坚固，应选择高档质感的涂层材料和加工工艺。加工工艺精度要求高。
【人性设计】接口数量及布局合理，指示灯、功能键、键盘设计符合人体工程学和使用习惯，可选择性配备指纹识别、LED夜间照明、快速启动等实用功能。

【健康保护】发热、噪音、电磁辐射均以较为严格的标准控制，避免可能划伤、夹伤、刺伤用户的尖角或棱角，表面材质对人体无害。
【耐久特性】机身材质坚固，内部配件装配牢固。具备较好的抗冲力、抗震能力，涂层材料耐磨抗划，具备一定的防水能力。
【型号设置】按尺寸、配色、配置不同，形成同一产品的型号阵列。
【环境保护】在成本和技术允许的范围内，较多使用对环境无害的材料。
【成本预算】平均生产成本预算为XXXX~XXXX元人民币（示例）。

在进行产品系列规划时，除了要注意产品的技术导向，还要时刻关注用户的导向。

用户导向，简单地说就是以用户为中心的一种营销策略方式。它的核心是以用户的现有需求为中心设计营销自己的产品，同时以客户的潜在需求为导向加入到公司未来产品的设计中。

在新产品的开发中，如何解决技术导向与用户导向之间的矛盾成为开发人员需要解决的一个问题。不少企业的解决方法是“折中”。其实这是错误的。这些问题应该由市场战略来决定。如果我们的战略是差异化战略，用户研究部门的人员提出来的新产品开发要求再苛刻，技术人员也应该积极配合；如果我们的战略是成本领先战略，技术人员认为再好的产品，市场部也不一定上市。因此，在遵循市场战略前提下的用户导向与技术导向的结合是关键。

5.3 目标市场的确定及后续营销战略

在本章中央空调的案例中，中央空调市场按照地理区域和行业属性细分后（华北 7 个行业、华东 7 个行业、华南 7 个行业，共 21 个细分市场），根据各细分市场的吸引力、进入难度，并结合该企业在中央空调领域的优劣势，在华北市场，我们选择了别墅 / 大型住宅、政府部门采购、写字楼作为重点开发的目标市场。

行业	市场规模（美元）	市场增长率（%）	前三品牌集中度（%）	行业吸引力（加权计算）
精装修住宅	260	18.0	23	0.88
政府采办	202	13.4	32	0.61
医院	163	15.1	35	0.52
学校	127	17.0	33	0.44
写字楼	125	19.5	30	0.58
娱乐场所	70	18.1	40	0.39
工厂	61	13.1	33	0.31
金融机构网点	60	13.5	41	0.25
购物商场	50	18.6	46	0.26
酒店、宾馆	47	16.9	32	0.38
自装修住宅	45	21.7	26	0.40
体育馆、博物馆	45	8.4	33	0.21
公共设施（地铁等）	43	12.9	52	0.15
餐饮	42	18.5	41	0.35

此外我们通过客户调研，发现不同的行业客户对中央空调的关注重点是不同的，如下表所示。

行业	政府	学校	医院	写字楼	商用	工厂	家庭
品牌信誉		√	√			√	
价格				√	√	√	√
质量	√	√	√	√	√	√	√
节能	√	√	√	√		√	√
噪音低	√		√				
辐射低			√		√		√
易操作				√	√		√
空气净化			√				
制冷、热效果					√	√	
安装服务		√					
售后服务	√	√		√			
多样功能							
科技智能							

根据目标市场客户的重点关注因素，我们建议企业微调其产品的研发方向，以及营销宣传中的主要诉求。

厂商后续推出的产品，符合其重点目标市场的用户需求，在广告宣传的配合下，取得了超过预期的业绩。

备注：行业吸引力计算公式中，主要因素的权重是通过德尔菲法得到的。

案例：对移动通信市场的细分。

根据用户群的消费行为，可对市场进行如下的划分。

优化产品型：

他们为高学历、高收入的年轻白领，目前既是电信的高价值用户，具有理想的客户特征，特别是对营销反应积极。由于该人群关注产品多于服务，开发适用于他们的高价值产品是发掘该细分市场价值潜力的途径。

服务至上型：

高学历的中青年白领是领导潮流的“早期使用者”。他们对产品信息非常敏感，而购买决策则十分理性，因而宣传和推销不一定能获取他们的关注，还要配合促销。此外，这类人群高度重视服务，从他们身上获取价值要靠提供高质量的服务。

超额消费型：

他们是低收入的高价值用户。由于受两大因素的影响，该人群超出其经济能力地高消费电信产品，一方面是其外向型的个性，对社交沟通的需求强烈，另一方面是受其低教育程度的局限，使其对产品信息了解不够，对新事物接受力差，导致其直拨费用居高不下。

跟随型：

这是语音市场的高价值用户，但他们与超额消费型恰好相反，即高收入、中低档电信消费。获取这部分人的价值要靠实用的语音产品，以便扩大他们的使用率以及保持目前使用的固话产品不会被移动产品取代。这部分人对价格虽然不敏感，但对传统营销也不太敏感，增加产品的能见度对其影响更大。

基本保障型：

这是典型的低端用户，是中国电信目前补贴的人群，无须再做任何投入。

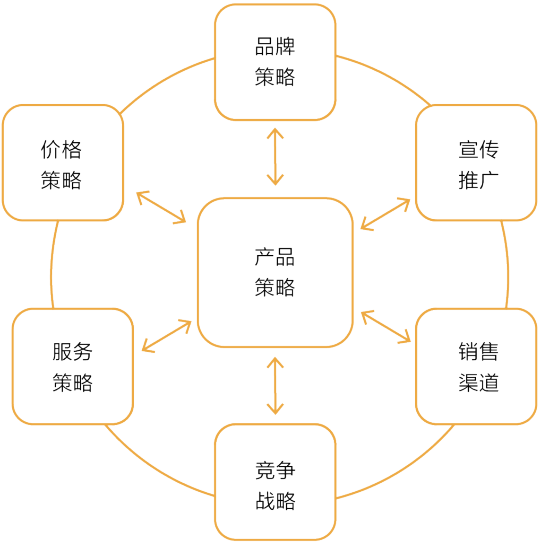
以需求为基准的市场细分人口特征比较：



毫不夸张地说，市场细分是一切营销工作的基础，产品的设计和优化当然也不例外。由此可知，产品设计和优化工作并不是孤立的，它必须以目标市场的需求为前提，与其他营销要素紧密配合。

一般地，产品设计与其他营销要素配合，最重要的内容包括：

（1）与推广策略、品牌策略相配合，品牌的一贯主张，或者产品的宣传诉求，必须能够被用户“体验到”。换言之，产品必须如同宣传中所说的那样，哪怕是一点点，用户就会感到满意（正确高效的推广策略、品牌策略，都是基于目标市场的特征而确定的）。



实际上，每一项营销因素都是互相联系、紧密相关的，它们如同处于同一个网状物上的一颗颗明珠，每一颗明珠都映照着其他的明珠，同时每一颗明珠的变化都映射在其他明珠中。

（2）与竞争战略相配合，在锁定的目标市场上，产品体系的竞争力应当追求不输于最直接的竞争产品，至少应达到互有优劣的平衡状态。根据企业在竞争中所处的地位，以及可支配的资源情况，在产品的竞争上可以采取多种策略，例

如偏重于扩大市场占有率的策略，或者偏重于获取利润的策略。但无论何种策略，优秀的企业必须有足够优秀的产品作为支撑。

（3）与销售渠道体系相配合，某些总代理体系是按照产品划分的，这种经销代理机制要求厂家在产品体系上有所安排。市场中较为常见的，企业在同一地区设两家代理商，它们所代理的产品型号是不同的，在同一个产品系列中，两家代理商分别代理性能特征不同的产品。这就要求厂家在每一个产品系列中都安排数量足够多且性能特征不一的型号。

（4）显而易见，产品的生产成本还应当受限于整体营销战略中的价格策略。

产品设计与竞争战略的关系

企业的市场竞争战略的本质是通过其产品形成的各种差异来获取竞争优势的。比如产品的文化内涵差异、产品的市场插位差异、产品的外观造型差异、产品的使用功能差异等。从形成“差异”的来源之一产品的市场插位差异化战略来讲，是指为使企业产品与竞争对手产品有明显的区别，根据市场内外环境，市场竞争者状况，以差异化的市场插位战略，来填补市场消费环境某一领域的空隙，从而使企业产品形成与众不同的特点而采取的一种战略。

这种战略的核心是取得某种对消费者有价值的独特性。企业要突出自己产品与竞争对手之间的差异性，在其市场定位之余，更是通过其产品设计的差异化来体现的。具体讲就是，其产品设计要体现独特的理念特征、清晰的消费构架，符合目标消费群体需求的一致性和设计与市场环境的统一性。简言之，差异化设计体现的就是设计的独特性与理念性、导向性与合理性、满足性与文化性。

消费者从对一个企业的产品设计感性认知、喜爱、购买和使用，直至固定为

长期购买同一品牌的产品的过程是一个系列化的社会性行为活动过程。其蕴含着丰富的行为学原理和消费心理学原理，其本质是由设计与市场、设计与需求、设计与产品、设计与文化的各种世界观的碰撞而产生的。在企业经营同质化、产品同质化、营销手段同质化普遍严重的现实经济环境下，往往是富有独特产品设计的企业会体现出更大的竞争力优势。这也就是为什么 Sony、Toshiba、Samsung 和 LG，都把自己的产品设计作为自己的“第二核心技术”的原因所在，这也就是 Apple 公司产品设计普遍获得大众青睐的重要原因之一。

第 6 章

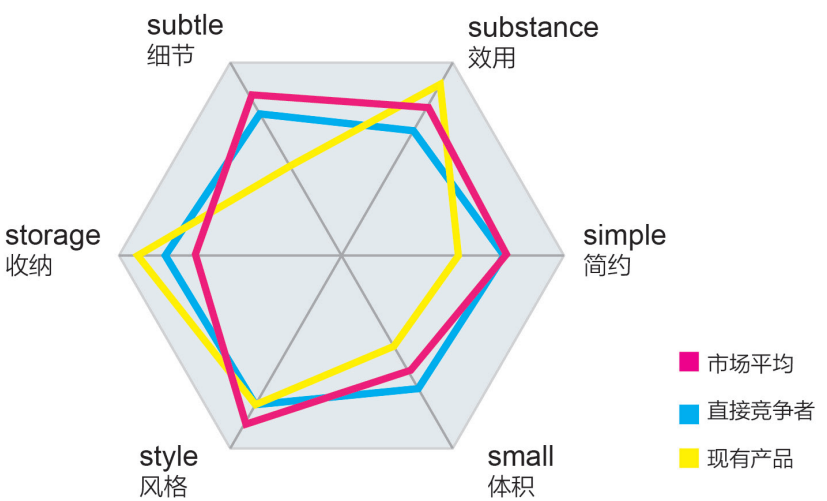
调研测试

6

关键词
定性研究　定量研究　研究方法　工具

章引

在产品规划完成之后，我们所要做的工作就是调整产品方向 (如有必要)，然后把注意力集中到每一个个体的产品上。本书的核心内容是讨论产品的设计优化，耐用性、可靠性等常规质量因素不在本书讨论的范围内。对于任何产品来说，较好的质量水平毋庸置疑是必要的。

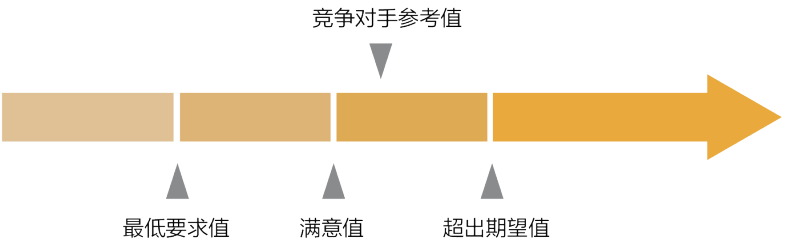


既然在耐用消费品和快速消费品领域，矛盾法则都是产品优化应当依据的重要准则，那么企业应当做到什么程度才是恰当的呢？

我们首先为矛盾法则引进一系列阈值：及格值、满意值、超出期望值，并通过对竞争产品的对比分析和用户感受测量来确定这些值。

通过专业的测试，可以获知每一项矛盾法则的关键指标，并由此而设定产品的优化目标：

- 最低要求值；
- 满意值；
- 超出期望值；
- 竞争对手参考值。



通过之前对用户和市场的把握，将定位好的产品进行设计，并做出小样，在经过一系列专业的测试后，将之前的产品功能预设进行验证与梳理，删除或增加新的功能或体验，使得产品更加完善，给用户更好的体验。因此，这章我们主要介绍一些常用以及必要的测试方法和手段，来帮助设计师更好地设计产品、验证产品。

6.1 用户研究方法选择

在产品设计的过程中，调研是必不可少的一部分。因而从心理学、设计方法等多个维度进行探索研究，我们了解到调研方法的横纵方面需要相互交织运用。

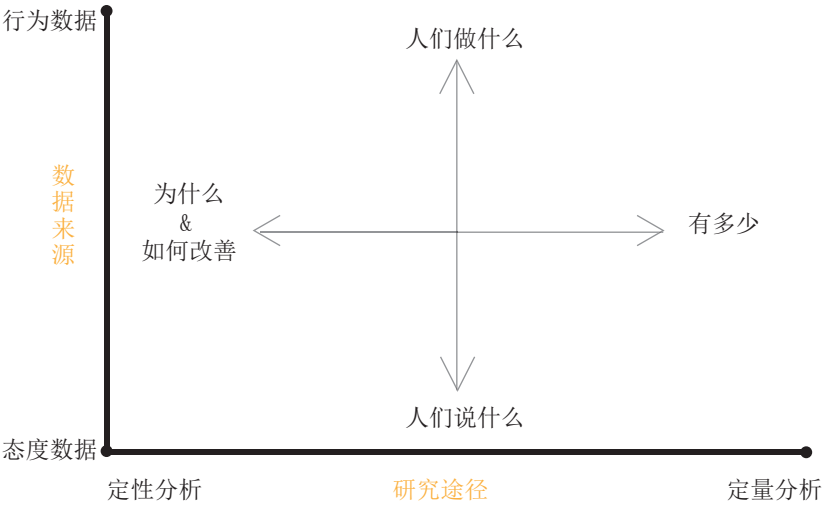
针对一份市场调研，我们通常采用定性调研与定量调研两种方法。

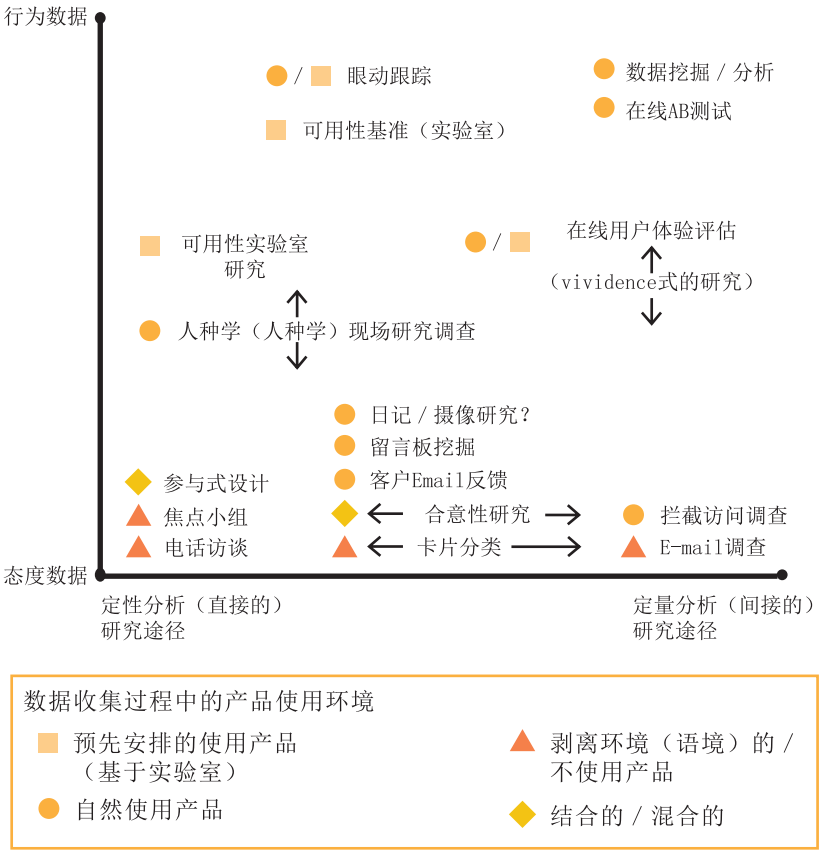
定量研究认为在人们的主观世界之外，存在一个客观且唯一的真相，研究者必须采用精确而严格的实验程序控制经验事实的情景，从而获得对事物因果关系的了解。因此，定量研究强调在研究设计、数据收集、结果的处理与解释上必须具备严格的形式。而定性研究是以对经验事实的操作为基础，强调“事实”本身必须通过研究者主观的诠释才可能揭示其意义；同时，定性研究还强调研究者必须从当事人的视角来看待和研究问题，了解被研究者本人的想法与行为方式；定性研究也不寻求对普遍的共识，强调研究的复杂性与不确定性，以寻求新的意义。

在进行定性与定量研究的时候，根据其目的性的不同，也配合有不同的调研方式。

定性调研主要运用用户深访、焦点小组（FGI）、用户测试的方式进行研究。

定量调研则采用电话访问、街头拦访、网络调研等方式进行，但是在运用每一种方法时，它们之间又会有差别，需要根据不同的情形、调研人群进行区别化访问。




行为数据
/ 眼动跟踪
可用性基准（实验室）
数据挖掘 / 分析
在线AB测试
可用性实验室研究
/
在线用户体验评估
（vividence式的研究）
人种学（人种学）现场研究调查
日记 / 摄像研究？
留言板挖掘
客户Email反馈
参与式设计
焦点小组
电话访谈
合意性研究
卡片分类
拦截访问调查
E-mail调查
态度数据
定性分析（直接的）研究途径
定量分析（间接的）研究途径
数据收集过程中的产品使用环境
预先安排的使用产品（基于实验室）
自然使用产品
剥离环境（语境）的 / 不使用产品
结合的 / 混合的

6.2 定性研究

定性研究是确定事物本质属性的科学研究，是科学研究的基本步骤和基本方法之一。它通过观测、实验和分析等，来考察研究对象是否具有这种或那种属性／特征，以及它们之间是否有关系等。由于它只要求对研究对象的性质做出回答，故称定性研究。

定性研究方法是根据社会现象或事物所具有的属性和在运动中的矛盾变化，由事物的内在规定性来研究事物的一种方法或角度。它以普遍承认的公理、一套演绎逻辑和大量的历史事实为分析基础，从事物的矛盾性出发，描述、阐释所研究的事物。进行定性研究，要依据一定的理论与经验，直接抓住事物特征的主要方面，将同质性在数量上的差异暂时略去。

定性研究有两个不同的层次，一是没有或缺乏数量分析的纯定性研究，结论往往具有概括性和较浓的思辨色彩；二是建立在定量分析的基础上的、更高层次的定性研究。在实际研究中，定性研究与定量研究常配合使用。在进行定量研究之前，研究者需借助定性研究确定要研究的现象的性质；在进行定量研究的过程中，研究者又需借助定性研究确定现象发生质变的数量界限和引起质变的原因。定性研究与定量研究有下列一些不同点。

· 着眼点不同。定性研究着重事物质的方面；定量研究着重事物量的方面。

· 在研究中所处的层次不同。定量研究是为了更准确地定性。

· 依据不同。定量研究依据的主要是调查得到的现实资料数据，定性研究的依据则是大量历史事实和生活经验材料。

· 手段不同。定量研究主要运用经验测量、统计分析和建立模型等方法；定性研究则主要运用逻辑推理、历史比较等方法。

· 学科基础不同。定量研究是以概率论、社会统计学等为基础，而定性研究则以逻辑学、历史学为基础。

· 结论表述形式不同。定量研究主要以数据、模式、图形等来表达；定性研究结论多以文字描述为主。定性研究是定量研究的基础，是它的指南，但只有同时运用定量研究，才能在精确定量的根据下准确定性。这是二者的辩证关系。

在进行定性研究的过程中，我们通常会使用访谈法、问卷调查法、行为观察法、焦点小组和卡片分类法。

访谈法：

访谈法是指通过访员和受访人面对面地交谈来了解受访人的心理和行为的心理学基本研究方法。在设计的前期调研中，我们也经常会使用这种方法来与用户进行交流，去了解一些用户的行为习惯和产品相关的信息。根据研究问题的性质、目的或对象的不同，访谈法具有不同的形式。依照访谈进程的标准化程度，我们可将它分为结构型访谈和非结构型访谈，前者的特点是按定向的标准程序进行，通常是采用问卷或调查表；后者指没有定向标准化程序的自由交谈。

在访谈的过程中，我们通常会一对一进行访谈，即一个访问者、一个受访者，但在一般情况下，除了访问者外，我们还会有另一个工作人员一同参与访谈，他可能并不会进行访问，但他更多地会观察受访者的行为、表情、语速等生理方面的反应。

在一个访谈中，我们通常需要收集到以下五个方面的内容：

（1）受访者的态度。

（2）受访者的第一反应。

（3）受访者的期望。

（4）受访者或访者在谈话过程中突发的 idea。

（5）受访者的需求。

为了能够成功地进行一次有效访谈，我们通常会在访谈前做一些准备，要确定此次的访谈目的，根据访谈的目的进行问题设计与逻辑梳理，既不能够很唐突地去问受访者想要什么，也不能够有倾向性地去引导受访者回答， 因此在问题的设计与逻辑的合理性方面需要访者提前做好工作。针对不同的访问目的，我们也会针对不同的用户群体进行访谈，这就涉及对受访者的筛选。那么我们如何去挑选目标用户呢?

- Marketed Product（已上市产品）；
- Unlisted Product（未上市产品）；
- Innovative Product（创新性产品）；

在确定好目标用户后，我们需要制定一份访问大纲，即在访谈的过程中可以确保受访者循序渐进地从初步访谈演进到深入访谈。在访谈的过程中，不必一开始就切入正题，而是给用户一个适应访谈气氛和放松下来的过程。如果一上来就问比如“请您谈谈某某产品的优点和缺点”或者“请您说说最喜欢某某产品的三个地方”之类的问题，会让受访者一下感觉进入了考场一般，倒吸几口凉气，甚至有可能产生立即逃离现场的冲动。因此不妨先抛几个轻松易答的问题给受访者（比如“您平时喜欢在网上看些什么东西？”），我们称其为“铺垫性问题”。不过，铺垫性问题 2 ~ 3 个就够了，不要拖得太长，之后就可以问重要问题了，因为在访谈的前期，受访者的兴趣度和思维活跃度都处于较高的水平，千万不要把他们的好状态浪费在太多无关痛痒的问题上。

从高开放性问题慢慢收敛。前期主打高开放性问题的原因是，给受访者充分的空间来介绍个人的经历和感受，就他感兴趣的部分展开话题；而不是一开始就让受访者回答某些局部或者细节性的问题，若是这样的话，研究者就很难获得受访者完整的真实信息，尤其是有关他个人的兴趣点和关注点。这方面的顾虑有点类似于传播学当中关于“议程设置（Agenda setting）”的洞见：如果由传播者（研究者）包揽决定应该关注哪些议题，那么受众（受访者）的聚焦点就可能被这种议程的设置引导，偏离内心原本的对有关事务重要性的看法以及整体的观念。

控制问题的数量。有一次访谈研究中，我们最初的访谈提纲罗列了七八十个问题，起初还没发现有什么不妥，但在试访时却发现根本没有可能把所有的问题问完，大概当我问到三十个左右的问题时（此时已过去 1 个小时 10 分钟左右），受访者的神情里流露出了疲倦和不耐烦，我知道应该到此为止了，可是此时还有一些很重要的方面没有涉及。之后我们重新审视了访谈提纲，发现问题的数量确实太多了，尤其是存在不少在不同措辞下重复提问的情况，还有些问题根本没有

问的必要。再仔细想想，为什么一开始会列了这么多的问题呢？可能主要是两方面的原因。

（1）没能从本质的高度去审视该项研究，没有想清楚这个研究到底要得到什么东西，这其中又有哪些是最核心的部分，而只是把产品经理、设计师等各方需求汇总、罗列，加上一串问号，就成了访谈提纲。

（2）没能预先设想受访者的可能感受，即他们的“受访体验”。之后我意识到，受访者愿意来参加研究并不意味着研究者可以随心所欲地把各种研究需求的压力施加到他们身上，如果不去仔细预想访谈过程中用户的各种反应，那么访谈的实施过程可能就无法顺利进行，最后访谈数据的可信度也将大打折扣。

准备问题模块。访谈提纲也可以采用模块化的设计思路，在遇到特定的用户时调用针对性的问题模块。假设要对某 SNS 网站的用户做访谈，首先会通过用户招募问卷筛选出受访用户，然后根据问卷的结果，我将在访谈前识别出用户在使用特点上的一些差异：例如有些用户经常在该 SNS 网站上分享自己的照片，有些用户乐衷于转贴网络文章，有些用户玩过十多种社交游戏。那么针对第一种用户我们可以调用“照片分享问题模块”（可能由 5 ~ 6 个问题构成），对于第二种用户就调用“文章分享问题模块”，对于第三种用户就可以调用“社交游戏问题模块”。也就是说，每名用户的访谈提纲既有共通的成分，又在某种程度上是定制的。这样做就能使访谈更加有的放矢，既减少了无效问题，又节约了时间，又能使用户始终对访谈过程保持一定的兴趣度。


介绍及热身
参与者自我介绍
引导用户到访谈问题上来
一般问题
以产品为中心展开问题
围绕产品本身及如何使用产品
关注用户态度、期望、经验
深度访谈
关注产品细节和功能
如何使用产品及使用经验
回溯
广泛讨论评估产品和想法
可与之前访谈结果进行比对
结尾
收尾
感谢用户
确定调查对象
目标用户
数量
设计问卷
总体构思：目的、框架结构、
项目、数量、表达方式等
问题简短易懂
问题安排条理性
易答性
展开调查
调查形式：现场调查、
分发、邮寄和网络调查等
数据分析
剔除无效问卷
数据分析“描述性/推断性

在访谈的过程中，除了要注意访谈的结构及其合理性之外，我们还需要掌握一些访谈的技巧，来提高访谈内容的真实与可用性。

- 注意访谈时长，避免过长；
- 及时澄清用户语言中不理解的地方，确保双方沟通顺畅；
- 注意礼貌，语气平和；
- 不要强求观点；
- 避免引导性问题；
- 中立访谈人；
- 问题关注直接体验；
- 问题要客观；
- 问题关注单一主题，避免二元选择问题。

问卷法：

问卷调查法也称问卷法，它是调查者运用统一设计的问卷向被选取的调查对象了解情况或征询意见的调查方法。

问卷调查是以书面提出问题的方式来搜集资料的一种研究方法。研究者将所要研究的问题编制成问题表格，以邮寄、当面作答或者追踪访问方式填答，从而了解被试者对某一现象或问题的看法和意见，所以又称问题表格法。问卷法的运用，关键在于编制问卷，选择被试者和结果分析。

那么我们如何设计一份成功的问卷呢?

在设计问卷的初期，首先需要了解目标用户。例如我们要收集目标人群的人口统计数据，调查受众对主要特性使用的优先级别，了解用户对于产品的细分维度或功能上可用性评价，如需求程度、难易程度等，还要了解用户对于产品的整体性使用评价和满意度。

我们需要一份详细的问题清单。

您年龄多大？
您收入多少？
您的教育水平是什么？
您使用什么操作系统？
您是否使用过淘宝？
您使用的频率是怎样的？
您一般在淘宝上都买些什么东西呢？
对于购物网站，你觉得哪些功能最重要？
您觉得现在的购物网站哪些地方多余？
您还希望有什么更多的功能？

接下来我们需要进行问卷的题目设计。通常在题目设计的过程中大家需要注意以下四点内容：围绕访谈的目的设计 、一个题目针对一个问题 、避免多选 、题目排序的逻辑性；在选项设计的环节，我们还需要注意选项内容要全面，并且选项之间互不包含。例如：

您使用购物网站有多长时间？

不到一年　　1 ~ 2 年

2 ~ 5 年　　超过 5 年

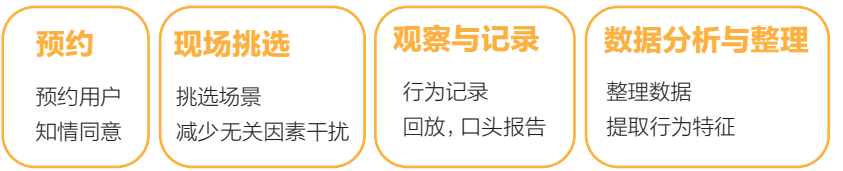
在编制问卷的过程中，我们有一些技巧或者规则供大家参考。

编写问题时：

- 避免做预测行为；
- 避免反面问题；
- 不要让问题超载；
- 尽量具体；
- 避免极端情况。

行为观察法：

行为观察法作为访谈的补充，是访谈员在有目的、有计划的在自然条件下，通过感官或借助于一些测量仪器，对受访者的行为、表情等进行搜集的过程，从而提取用户的真实行为特征。



焦点小组（Focus Group）：

焦点小组是在训练有素的主持人主持下，由挑选的产品用户聚集在一起，就有关产品可用性的某个特定话题进行交互式讨论，从而获得与特定话题相关的信息的一种研究方法。一般情况下，进行焦点小组主要是为了获取用户的态度和看法，这里的态度和看法不一定是对某个具体产品的看法，而是更加宽泛的一个概念。在焦点小组的讨论中，我们主要是去获得这些受访者的一个主观的态度和看法，所得出的结果是无法量化推广的，因此不易作为依据去指导设计。

焦点小组主要用于了解用户对产品的设计方面和使用上的感受；通过对不同用户层面的了解去探索同一个产品在不同使用人群中的差异性。根据焦点小组所得到的数据去构建问卷或者访谈提纲的框架，去进一步了解用户、了解产品。但焦点小组法并不适用于大规模的调研，因为其主观性比较强，所以如果量化测试的话会导致结果偏差比较大。

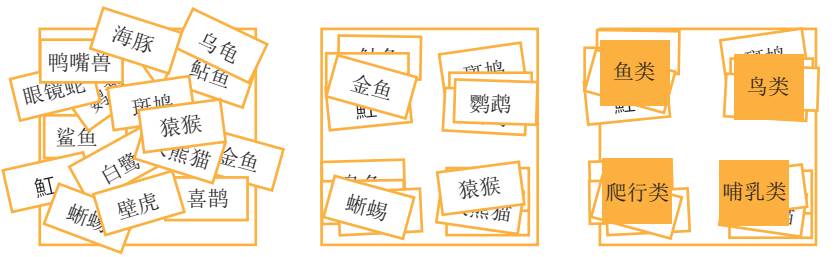


卡片分类法：

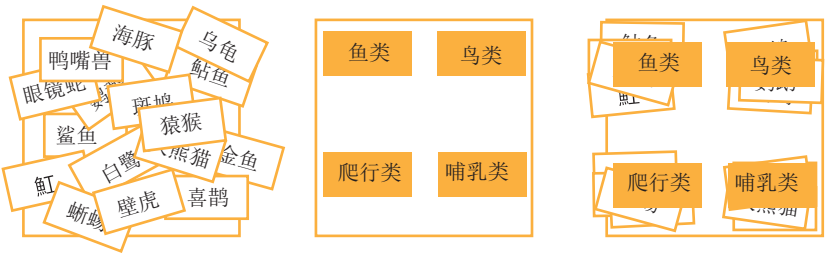
卡片分类法是用来揭示人们如何组织信息、如何分类和如何关联概念的方法。

卡片分类又分为开放式和封闭式。

开放式



封闭式



一般情况下，适用于卡片分类法的情况具有以下特点：

- 能够归类；
- 内容或功能任选其一；
- 选择有代表性的内容；
- 选择不会主导分类活动的内容；
- 选择参与者能够理解的内容。

6.3 定量研究

定量研究是一种使用数学分析方法的调研研究方法。它是指确定事物某方面量的规定性的科学研究，就是将问题与现象用数量来表示，进而去分析、考验、解释，从而获得意义的研究方法和过程。它一般通过将研究对象的特征按某种标准量进行比较来测定对象特征数值，或求出某些因素间的量的变化规律。

定量研究认为在人们的主观世界之外，存在一个客观且唯一的真相，研究者必须采用精确而严格的实验程序控制经验事实的情景，从而获得对事物因果关系的了解。因此，定量研究强调在研究设计、数据收集、结果的处理与解释上必须具备严格的形式。而定性研究是以对经验事实的操作为基础，强调“事实”本身必须通过研究者主观的诠释才可能揭示其意义；同时，定性研究还强调研究者必须从当事人的视角来看待研究问题，了解被研究者本人的想法与行为方式；定性研究也不寻求对普遍的共识，强调研究的复杂性与不确定性，以寻求新的意义。

比较维度	定性研究	定量研究
问题类型	探测性	有限的探测性
样本规模	较小	较大
每一访谈对象的信息	大致相同	不同
执行人员	需要特殊技巧	不需要太多特殊技巧
分析类型	主观性的、解释性的	统计性的、摘要性的
重复操作的能力	较低	较高
研究的类型	探索性的	说明性的、因果性的
硬件条件	录音机、投影仪、录像机、照片	调研问卷、计算机、打印输出的结果

定量研究具有如下优势。

标准化：

- 主试者的操作流程、指导语均保持一致；
- 被试按照固定要求回答所有问题或完成指定任务；
- 定量研究中问卷选项或者测试任务对所有被试保持一致。

易于管理：

- 流程固定，便于统一操作；
- 采集数据格式一致，便于分析和处理；
- 被试者可以自行完成问卷或任务。

结果分析全面：

- 事件发生顺序；
- 事物的因果关系；
- 回答 who、what、when、where、which、how many、how much。

适用数据分析：

- 大样本；
- 计算机数据处理；
- 交叉列表；
- 统计分析。

差异敏感：

- 被试可以分成不同的组成部分；
- 研究可以区分为不同的状况；
- 不同变量之间的差异可以通过统计学方式处理。

在进行定量研究的过程中，我们通常会使用问卷法、实验法、生理测试和眼动测试。

问卷法：

问卷法一般包括结构性问卷、非结构性问卷和量表式问卷。在定量研究的过程中，我们通常使用结构性问卷和量表性问卷。

结构性问卷：结构性问卷一般会对问题的答案范围加以限定，被问人只能在限定的范围内选择答案。

量表式问卷：量表是经过标准化的测量工具，它是一种试图确定主观的、有时是抽象概念的定量化测量的程序。由于编制的严格性，所以量表式问卷所得的结果很容易进行数据处理。



在上图的问卷设计流程中，我们会详细介绍以下四个步骤：

（1）确定问题的回答形式。

（2）决定问题的用词。

在问卷问题的设计过程中，我们需要把握每一个问题的用词，首先用词必须清楚明了，我们需要避免含糊不清的用语，确保用词的含义对于每个人都是同样的；避免出现专业术语，保证每一个被测者都懂得测试问题的内容；尽量保证主试者和被试者的参考框架一致。其次选择用词要避免被试者的应答误差，在问题和答案的设计中，问卷应该表达中立态度，避免社会赞许性的答案，同时需要隐藏调研目的，避免实验者效应。再者我们需要考虑被试者回答问题的能力，确保

被试者能够回答出问题，避免瞎猜，还要顾及被试者遗忘和时限的问题，确保问题的真实性。最后，我们需要考虑被试者的应答意愿，避免社会敏感性话题，如遇尴尬性话题，可以使用第三人称来进行提问。

（3）确定问卷的流程和编排。

在进行正式问卷回答前，我们需要运用过滤性问题来对被测人群进行筛选，从而确定目标人群。整个问卷的流程应遵循由浅入深的原则循序渐进，在问卷开始之初，问题应该简单易答，引起被试者的兴趣，热身问题之后，问卷按照逻辑进行一般性问题的提问。整个问卷需要把握问题难易和复杂程度的节奏，需要思考的问题可以放在问卷中间，插入提示和鼓励的关键点，可以保持用户的兴趣。一般情况下我们会把敏感性问题、威胁性问题以及人口统计问题放在最后。

（4）评价问卷和编排。

对整个问卷的评估我们主要从以下几个方面来进行：

- 问题是否契合调研目的；
- 各问题是否有必要；
- 问题是否存在逻辑上的混乱；
- 选项内容及编排是否存在误差；
- 问卷是否太长；
- 排版整齐有条理；
- 说明与问题在字体或颜色上有区分。



量表：

- 类别量表：数据分成互相排斥、互不相容的类别，如性别；
- 顺序量表：数据可排序，仅代表顺序，不代表绝对数量，也不代表差距相等，
- 如李克特量表；
- 等距量表：包含顺序关系，以及量表范围内各点之间间距相等，如温度；
- 等比量表：绝对零点，适合各类计算，如身高、体重。

实验法：

实验法是有目的地控制一定的条件或创设一定的情境，操作某种变量来考查对其他因素的影响的方法。变量之间的因果关系证明一种变量引起另一种变量产生预见性变化，它们通常具有相关关系（即 A、B 两个变量之间的相互关系）、存在适当的时间顺序关系（即为证明两者间的因果关系而必须让 A、B 两者之间存在适当的时间顺序）、不存在其他可能的原因性因素关系（即 A、B 间的因果关系不由其他因素所导致）。

实验设计是研究者在实验前根据研究目的拟定的实验计划及方法策略。根据对实验控制条件的严密程度的不同，我们将实验设计分为真实验设计、非实验设计和准实验设计。

非实验设计

非实验设计是指在自然环境中完成的实验方法，对外来因素的影响只能进行少量控制或不提供控制。

1. 单组后测设计

单组后测设计是指把测试对象（人或测试市场）暴露在处理或实验变量中一段时间，然后测量因变量。

在这个设计中，由于测试没有前后对比，缺乏对照组进行比较，并且没有对自变量进行控制，无法排除额外变量对被测单元的影响，同时也无法排除历史、选择偏差及成熟[①]等外在因素的干扰。

2. 单组前测后测设计

单组前测后测设计是一种经常用来对产品在市场营销战略变化前后进行市场测试的设计。

由于有前后测对比，因此可以更好地进行对照比较，并且被测量少，无需控制组。但是由于前后测之间的时间间隔，不免会造成干扰。而且容易有顺序误差、疲劳误差以及随机误差。

3. 固定组比较设计

固定组比较设计是利用两个实验处理组，一个为实验组，另一个为控制组，控制组不受实验处理影响。由于目标受试者不是随机分配，因此需要区分对待。

① 成熟——成熟因素指的是在实验过程中被试者方面随着时间而发生的变化，如长大、经验等。

准实验设计

准实验设计是指不需要采用随机化的方法来分配被试，但是能严格地操纵自变量和控制无关变量，适合更广泛的研究目的。

1. 不相等控制组前后测设计

这个设计由于有前后测试对比，形成对照组进行比较分析，因而可以得到较为客观的结论。但由于被测在分组时并不是随机分配的，因而在各组间仍会存在差异，并且会被历史事件、成熟、测量、工具、统计回归等因素影响。

2. 单组时间序列设计

由于多次测量，可以较好控制无关变量的影响，得出的结论数据更为真实可靠，并且可以控制测验因素的影响。但是因为该设计无对照组，无法进行数据的趋势比较，同样会被很多外在因素影响测试结果，并且由于反复多次测量也会造成疲劳效应和联系效应。

3. 不相等控制组时间序列设计

在单组时间序列设计的基础上增加对照组，可以进行前后比对分析。但由于两组被试不对等，会影响对处理效果的解释。

真实验设计

真实验设计能够随机选择和安排被试，严格控制额外变量。

1. 前后测量控制组设计

因为在这个设计中的测试对象被随机地分配到实验组和控制组，因此这两个被测组被认为是对等的。前测后测能控制外来因素的影响，因而结果较为真实可靠。但由于失员[②]，可能会造成系统误差。

2. 所罗门四组设计

这个设计的被测对象随机分配到不同的测试组中，控制被试消亡、选择和成熟的交互作用，对照组可以控制历史、成熟、仪器的使用等方面的外在因素的影响，因而更能够得到比较真实的数据。由于其并无前测设计，因此消除了被试的练习、熟悉和疲劳效应。

3. 后测测量控制组设计

这个设计基本上是所罗门四组设计中的后两组。由于其测试单元被随机的分配到实验组和控制组，对于其影响因素也可以提前控制，因而两组被测被认为是相等的。但也会因为一些外在条件而对后面的测试结果造成影响，如历史、失员等因素。

② 失员——失员指的是在实验过程中测试单位的损失。

生理测试

在生理测试中，我们通常会通过绩效测试来进行数据反馈。绩效测试采用出错率、任务完成率、任务完成时间等评价指标来分析系统界面设计或者流程设计等方面的可用性水平。基本绩效指标一般包括主观评价指标（包括产品学习评价分数、产品安装评价分数、产品容易使用程度评价分数、产品可理解程度评价分数等）、客观评价指标（包括任务完成率、总操作时间、任务完成按键次数等）以及其他特殊绩效分析指标（生理变化指标、眼动指标、动作分析指标、外在表情指标等）。

生理指标主要包括呼吸、血液循环、皮肤电反应、心率、脉搏容积等。





生理多导仪

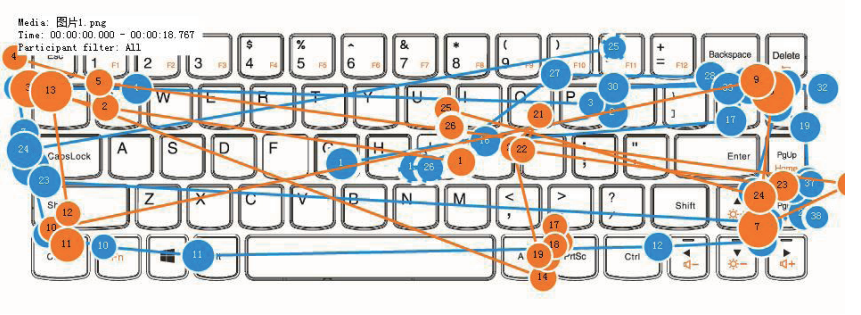
侦测被试血样、血压、脑电、肌电等多项生理指标，并将该参数与基准值进行比较，结合眼动仪来进行笔记本相关触觉、视觉等测试。

眼动测试

眼动指标主要包括注视点数量、感兴趣区域的凝视比、平均注视驻留时间、扫描路径等。







6.4 样本量的确定

在使用各种不同的研究方法对产品进行研究时经常会碰到如何确定样本量的问题。从经济角度出发，样本量越少，成本越低，但是从研究问题的准确程度来说，样本量越大得到的结论越准确。因此需要找到一个合适的平衡点，用最经济的方法得到准确度能接受的结论。

在确定样本量时常用的公式是：

$$n = \frac{z^2 P(1-P)}{e^2}$$

n：所需样本量；

z：置信水平的 Z 统计量，如 95% 置信水平的 z 统计量为 1.96；

P：目标总体的比例期望值（该产品在总体人群中的使用比例）；

e：误差界限。

z 表示置信水平的 z 统计量，z 的值可以按照置信水平的取值查表得到。如

90% 的置信水平下 $z = 1.64$，95% 的置信水平下 $z = 1.96$，99% 的置信水平下 $z = 2.58$。常用的置信区间为 95%，95% 的置信区间意味着在同样的条件下，反复抽样 100 次所得的 100 个样本中，有 95 个样本的估计值所确定的区间包含总体真值，这个区间是以样本的估计值为中心，半径为 1.96 倍的标准误差。

P 可以是 P=0 到 P=1.0 之间的任一数值，其中一些指标的比例可能是 P=50% 或更高，但是其他指标的比例则可能较低，如 P=5% 或者 P=10%。在难以确定 P 值的情况时，那么可以假设 P=0.5，因为这时的方差最大，可以求得一个比较保守的样本容量。

e 表示误差界限，常用的取值为 5% 的误差。

例如，在对某项产品的研究中，根据厂家反应，产品的接受程度为 20%，要求置信度为 95%，统计误差为 5%，因此计算抽样样本量为：

$$n = \frac{z^2 P(1-P)}{e^2} = \frac{1.96^2 \times 0.2 \times (1-0.2)}{0.05^2} = 246$$

通过上面公式计算出的样本数量一般作为最终样本数量的参考。在实际项目执行过程中还需要参考项目的预算规模及以往经验，对样本数量进行调整。在实际研究中的一些经验：

用户深访或测试类的定性研究一般 30 个左右的样本量比较合适，最少不少于 10 个样本。

拦访或电话访问等定量研究一般要求每细分组在 100 ~ 200样本量比较合适，在经费有限的情况下最小细分组样本量至少保证 30 个，一般 30 个样本才有统计

意义。

对大型城市进行研究时，一般样本数量在 500 ~ 1000 个之间；中小城市研究一般在 300 ~ 500 个样本之间；如果是多城市或全国性研究一般样本量在 1000 ~ 3000 个之间。

6.5 工具与技术

在使用前面讲到的各种方法进行用户研究时会用到各种设施和设备辅助，以便更科学、准确地获取相关信息并进行分析研究。使用这些设备能够获取到很多以前不能采集到的信息，这些新技术、新设备的出现使我们的研究方法从传统的用户主观评价反馈向更深层的用户心理研究发展。

眼动仪：

眼动仪是用来记录人的眼动轨迹的仪器。在用户体验研究中，可以通过眼动研究分析用户的注视焦点、注视时间、眼动扫描顺序等数据，以助于改进产品设计。这些眼动数据是不能通过用户主观反馈得到的，必须依靠先进的眼动仪及相关软件进行收集分析才能得到。

我们常用的眼动仪有两款，一台是 T120 台式眼动仪，一台是 Glasses 可佩戴式眼动仪。

T120 台式眼动仪：

普通电脑屏幕大小，适于展示平面图形，通常用于进行广告测试、网页设计测试、软件界面测试等。

Glasses 佩戴式眼动仪：

眼镜式造型，可以在录制佩戴者所见场景的同时记录下眼动轨迹及其他相关数据。适合在超市购物、货架管理、产品包装测试等机动场合做眼动研究。

T120





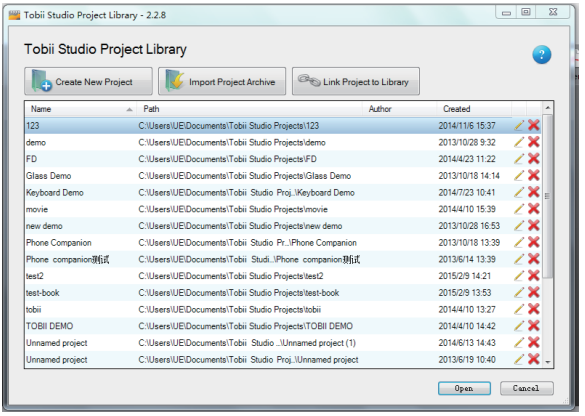
GLASSES





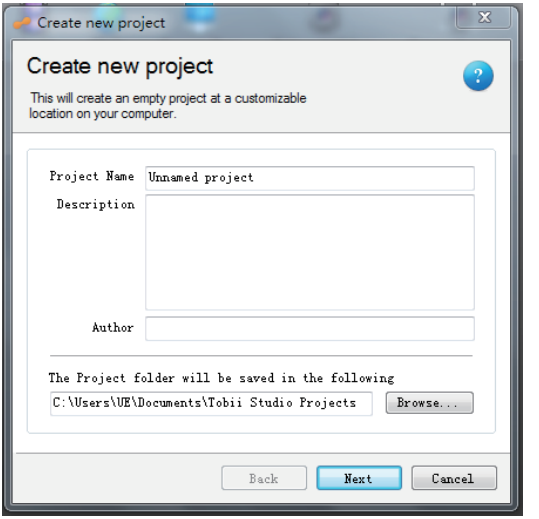
在使用前面讲到的各种方法进行用户研究时会用到各种设施和设备辅助，以便更科学、准确地获取相关信息并进行分析研究。使用这些设备能够获取到很多以前不能采集到的信息，这些新技术、新设备的出现使我们的研究方法从传统的用户主观评价反馈向更深层的用户心理研究发展。

下面我们来看一下眼动仪的使用方法。

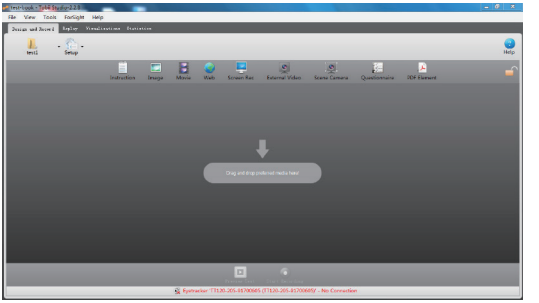


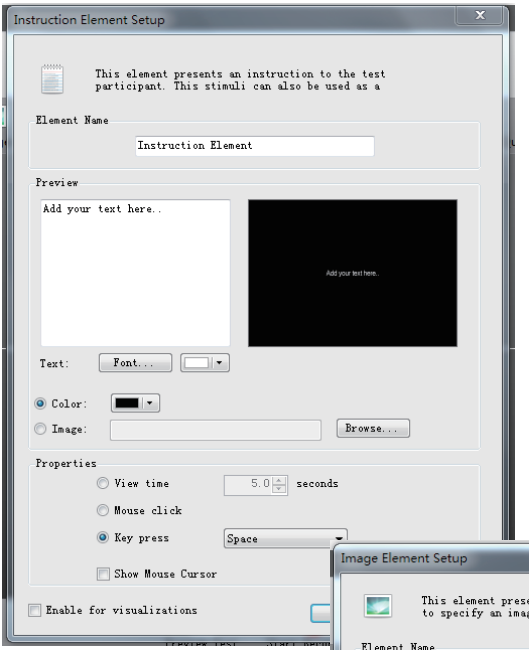
在软件打开后，第一步要先建立一个新项目。

填写项目名称，并选择保存路径。项目建立好后进入项目设计的主界面。在这个界面中根据需要加入不同的元素到项目中即可。可以加入的元素包括指导语、图片、视频、网页、屏幕记录、外部视频、场景摄像、问卷、PDF 文件。

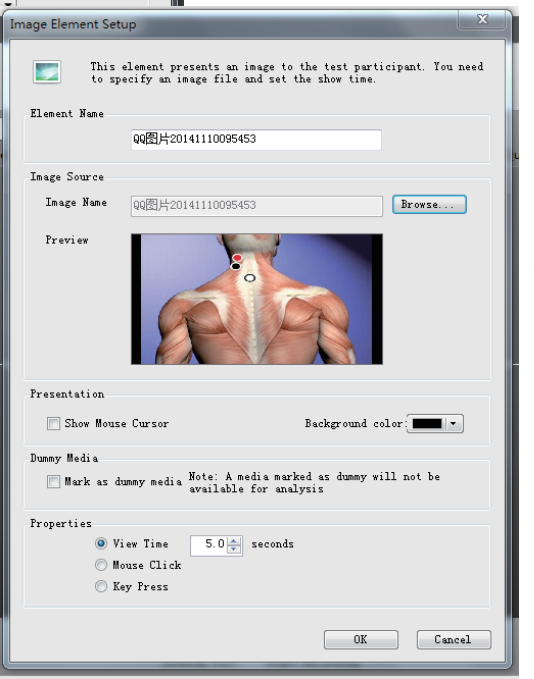


例如，我们要对一个图片进行测试，则应先加入指导语并写好指导语的内容，再加入一个图片元素，在这个图片元素中选择需要测试的图片即可。

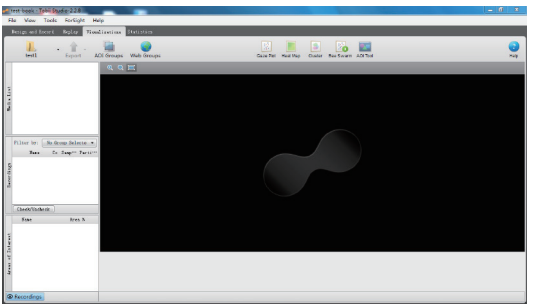




加入指导语元素后，填写好指导语如“请仔细观察下面的照片……”。文字输入好后，可以对文字的字体及颜色进行设置。另外还要选择切换到下一元素的方式：设定时间自动切换、鼠标点击、键盘按键。

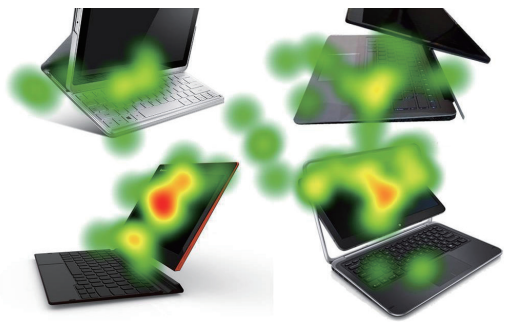


在图片元素中，可以通过浏览加入需要测试的图片文件并进行命名。和指导语一样，可以设置切换方式：设定时间自动切换、鼠标点击、键盘按键。



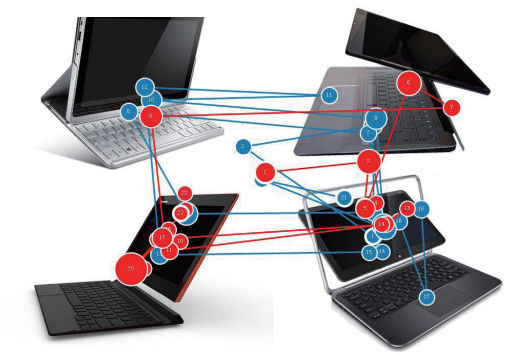
在完成了项目的创建之后，便可以进行项目预览并开始用户测试。

测试完成后，可以在 Visualizations 之中对得到的数据进行观察分析。



热点图：

通过热点图可以直观地了解用户在观察这幅广告时注视点的集中趋势、注视次数、注视时间等。



路径图：

通过路径图了解用户眼动扫描路径长度、次序和时间等信息。不同颜色表示不同的测试用户，一般会将单个用户的数据独立分析，而不会叠加呈现，以免数据太凌乱。圆圈中的数字表示眼动扫描的次序，圆圈大小则表示停留时长。

第 7 章

案例分析

7

关键词
以人为核心的设计（HCD） 用户研究

章引

前面的章节介绍了好产品应该具备的“矛盾”法则。从心理学的角度去考虑用户需求是什么？用户是谁？如何通过用户研究来发掘用户的真实需求再去做设计。本章从完整的设计流程出发，用实际的设计案例来讲解我们是如何将设计与心理学结合来做设计的。让读者更清晰地解读心理学在设计过程中扮演什么样的角色，通过实际的产品设计工作流程来看我们是如何运用心理学的。

在讲实例之前我们有必要先了解一下创新设计的工作流程——以人为核心的设计（HCD，Human Center Design）。

7.1 Why | 为什么需要以人为核心的设计流程

第 4 章提到了马斯洛需求金字塔，把需求分为不同阶段——温饱阶段、小康阶段、富裕阶段，每个阶段的需求层次是不一样的，从最底层的生理需求到最高层的自我实现的需求。由此可见，设计趋势其实与经济的发展趋势是同步的。从路易斯·沙里文提出“形式追随功能”（Form follows the function, This is a law）到青蛙设计艾斯林格（Hartmut Esslinger）提出“形式追随情感”就可以看出设计的趋势，在笔者看来，现在的设计应该是“形式追随体验”。一个产品实现功能是其根本，而所谓新颖、奇特、充满情趣的产品只不过是个噱头，现在的产品如果体验不好还有谁会去用？而这里的核心就使用产品的那个“人”。

作为一名设计师，了解产品的构造 / 制作工艺 / 产品功能等是不够的，这些并不能让你成为一名真正的设计师。因为设计师可以理解为造物者，造出来的物品是要给用户去用的，而不是孤芳自赏。这就是设计师与艺术家的区别。有产品就有用户，有用户就有体验，从这个层面上来说设计师处理的不是物与物的关系，而是人与物的关系。从另外一个角度来说，设计师是一个发现问题和解决问题的专家，设计师通过各种手法创造产品（可以是实物，可以是一种服务体系，可以是一种虚拟场景）来解决问题。解决问题的方法和手段有很多，但哪种产品能够

让用户更满意，这就是设计师所追求的满意答案，而这个答案的最终落脚点是在对用户的细分，对用户需求的了解上。

我们知道设计的核心是“人”。但究竟如何去了解“人”（即用户），如何从“人”那里得到有用的信息，最终找到合理的方案，这就需要一个“以人为核心的设计工作流程”。设计不是拍脑袋想出来的，这也就是为什么很多设计类专业的大学生拿着作品集去面试的时候，通常都会被面试官评价为“作品太学生气，天马行空完全不能实用”的原因所在。

7.2 What | 什么是以人为核心的设计流程

在说设计流程之前先来谈谈设计。我们通常把创意与它联系在一起——创意设计。其实创意与设计本身就是两个概念，创意更多的是一些可能性的idea（想法），而设计则是让这些idea落地，即成为可以实现价值（使用价值、商业价值）的产品。

举个例子：

我在非洲游东非大裂谷的岸边游玩，突然发现对岸有一处景色甚是迷人，想去对岸一睹那里迷人的风光，可方圆几百里都没有桥梁可以通行，谷底河水太深而且水里还有凶猛的鳄鱼。虽然此处有危险，可以又不想错过这美景，该如何是好呢？

这时，脑子开始像飞机引擎一样飞速运转：在附近找个河谷较近的地方搭个独木桥走过去，这样太危险，要是掉下去会被鳄鱼吃掉；或许搭个索道会安全点，这样太费劲了；找个直升机载我过去应该更好，不行，直升机声音太吵了，等我飞过去那里的动物都被吓跑了就没什么好看的了；能不能给我一个钢铁侠一样的盔甲，我可以直接飞过去又可以从不同的角度欣赏峡谷；或者给我一个蝙蝠侠一样的战袍也不错……

以上这些脑海里的想法都可以称之为 idea。从上面这些话可以看出来，idea 是我们心里想到的或我们说出来的一些想法，它有可能不切实际也有可能天马行空，但都不能确切地解决这个实际的问题，而设计则是从用户的角度提出完善的解决方案！

我想去对岸看风景，同时又想从不同的视角看东非大裂谷，我是不是可以设计一个可以带我穿越过去的飞行器呢？

有了！多旋翼飞行器。目前有这样的小型多旋翼飞行器可以航拍还可以运送快递，关键还可以在空中悬停，这正是我想要的！找专业人士研究一下这样是否可行，载荷我这样体重的飞行器应该具备哪些需求。如若可行就开始进行设计，接下来就要考虑，什么样的造型比较舒服同时又会有很好的视角，是站着坐着还是趴着？很快完成了设计稿，开始制作模型来测试是否可行并进行修改和完善，最终乘着我的个人多旋翼飞行器穿越东非大裂谷去。

虽然这个飞行器还没有设计出来。但从这个例子中你应该能发现，设计就是在解决问题，即针对某些人在某些情景下发生的问题或需求，提出切实可行的解决方案（人物：爱冒险喜欢自然风光的我；情景：在东非大裂谷游玩；问题和需求：想穿越大裂谷看对岸的景色，同时希望从不同视角看裂谷；解决方案：为我自己设计一款多旋翼飞行器）。

从中我们也可以看出创意和设计两者之间的关系。创意就像是一个锥形滤嘴里的溶剂，可以说“鱼龙混杂”，但真正通过滤嘴滴到壶里的那个才是真正设计的产物，而设计就是那个过滤层。从这个比喻中你应该理解设计是一道工序，既然是一道工序就必然有它工作的流程，而这流程的设置就决定了产品的好坏。

以人为核心的设计工作流程（HCD）的核心就是“人”，做设计的第一步就

是先理解“人”。为何？第一：你做的设计是给人用的，那你就必须理解人。第二：用户与你的经历和感受不同。你没有经历过60后从小勤俭节约吃苦耐劳的日子，你就不知道他们的需求；你没有处在儿童时期没有玩伴只有iPad、iPhone的日子里，就不知道儿童们真正需要什么。如果你根据自己的主观臆断去做设计，那和“盲人摸象”又有何异？第三：你的生理状况与他们不一致。同样一盆38℃的洗澡水，60岁的人会觉得冷，小孩子可能觉得刚刚好，而你可能更喜欢36℃～37℃的水温。不了解用户，你设计的东西会有人买账吗？

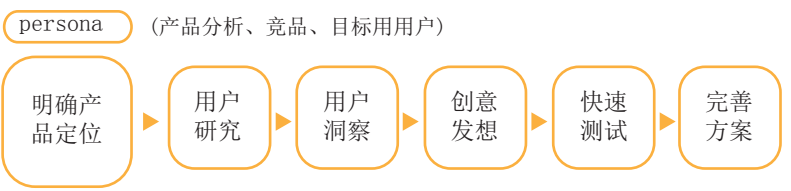
以人为核心的设计工作流程就是站在用户的角度，从心理、生理、情感、经历等多维度去挖掘用户的需求，并针对用户的日常生活、工作、学习习惯来进行设计，通过合理的验证，提出完善的解决方案的过程。

7.3 How | 如何运用以人为核心的设计流程

以人为核心的设计流程可不是一部兵书，兵书是死的，兵法是活的。对待不同的项目就要学会进行针对性的调整与改动。举两个例子来讨论我们在实际操作过程中是如何运用 HCD 这套方法的。在实践中我们发现，针对企业项目和自由社会创新项目时就需要分别对流程进行适当的调整。

企业项目：通常是基于已有产品进行创新，更多的是在现有产品的定位分析基础上，注重产品的提升。所以在做创新设计时通常需要对行业形势进行整体把控，对竞品进行分析，进而确定用户群，对用户群进行深入研究，最终找到合理的解决方案。

具体的操作流程如下图所示。



自由创新项目：

目前解决社会问题的活动或工作坊越来越多，而这种创新的工作坊正是围绕社会问题并通过运用 HCD 方法论找到概念的解决方案。这其中并没有直接相关的产品或竞品，因此就不存在产品定位和竞品分析的问题。通常是发现目前社会上存在的普遍问题，并对这类问题深入分析，从这类人群特质行为习惯中找到核心的关键问题点（机会点与痛点），提出合理的解决方案。

具体的流程如下图所示。



详细介绍了以人为核心的设计工作流程，接下来举两个我们实际操作的案例，直观地展示具体的操作步骤。

例一：企业项目。

项目背景介绍：我们团队拿到了一个的“探讨未来的高性能笔记本电脑”课题。潜在的意义就是想知道未来的“高性能”笔记本电脑发展方向，是像 Alinware 走超强硬件配置 + 酷炫外观路线，还是像 MacBook Pro 一样，越来越趋向于简约轻薄又不失性能？

我们拿到这个项目，首先对高性能笔记本电脑的消费市场进行了调研分析。在调研中发现，在国内笔记本电脑的购买群体中，学生用户所占的比例将近 2/3，也就意味着学生群体是主力用户群。同时，我们与上海某高校进行了项目合作，我们找到 4 支设计类学生团队（前期已经深入了解了我们的设计工作流程）

来参与我们的用户研究以及完善产品概念方案，重点是对学生群体进行深入研究，其中涉及影响学生购机决策的核心因素、购买需求、使用习惯等方面。

为什么选择学生团队？

（1）学生团队本身就是用户群中的一部分，能够从自身角度评价什么是满足自己需求的高性能笔记本电脑。

（2）从调研的角度来看，学生团队参与到学生人群的调研过程中，与学生交流时更自然，更能获得真实有用的信息。

（3）设计类的学生更有创新想法，能给我们团队注入新鲜血液。

（4）通过学生的实际操作来验证我们的方法论，并帮助我们不断完善并进一步改进。

我们的操作步骤：

（1）产品定位。

在企业中一个项目的开始，就意味着将会有一大批的团队成员加入进来，形成研究、设计、加工、检测、销售等一系列的生产工作链条。在人力资源、生产资料、时间成本上都是一个很大的耗费，如果项目不成功就会造成巨大的资金浪费，很可能将企业陷入危机当中。因此，一个项目开展前就要非常明确这类产品的定位，包括用户群、用户需求、产品核心竞争力、用户购买力等诸多方面。

（2）产品分析。

这里的产品分析是对企业现有产品的分析与测评。目的是弄清楚自己接下来

要做的项目的真正含义，规划产品的特性优劣，以便更好地修改；明确产品所针对的用户群，便于我们更清楚地找到市场中相应的竞品来进行比较。因此，这里的产品分析就好比“知己知彼”中的“知己”，后面的竞品分析就是“知彼”。由于这部分的产品分析涉及企业的隐私，因此就不赘述了。

（3）竞品分析。

针对企业产品项目，我们理解自己的产品后，接下来所要做的便是对竞品进行分析，因为这类产品的市场已经成熟且具有很好的分析价值，通过不同的竞品分析可找到现有产品的优劣与差异。其次，也可以分析出热衷高性能笔记本电脑的用户具体青睐哪几款产品，他们所在意的地方是什么。

首先，我们让这 4 个团队对市场上的产品进行了细分。目的是找到现有市场中主流的笔记本电脑，以及大众印象中如何理解和定义高性能笔记本电脑，来看看是不是可以作为现有评价高性能笔记本电脑的因素。通过对网络、实体销售体验店、售后服务部门进行调研我们得到以下有用的信息：

其次，4 支团队分别根据自己对项目的理解，来选择相关竞品进行分析。根据竞品在市场中销售评价以及用户反馈状况，我们可以选择某些口碑产品作为行业标杆，如 Alienware；除此之外，我们还可以选择价格、配置相近的产品作为我们的竞品，同时要兼顾相似的目标用户群。



在比较竞品时，除了直接对比竞品的一些客观参数外，我们仍需要从用户使用角度出发提出一些概括性维度进行比较：如便携性、安全性、屏幕效果等。目的在于不仅仅是堆积参数，而是从用户角度出发形成对产品的整体性的理解，通过这样的对比更能了解自己产品的优劣。



竞品比较时，无论采用 2 分法、等级评定法、百分制打分等方式中的哪一种进行分数比较，我们都要特别留意数据的可靠性。在引用数据时请务必注明数据来源及时限。对于用户打分的数据，请注明样本量大小以及样本选择方式。

下表为其中一支团队分析对比的结果示例，客观参数对比到位，但是整机各个维度的提取和整合上还存在提升的空间。

参数	Macbook Pro with RETINA	华硕 UX301LA4500	索尼 F15N19SCS
参考售价	17005	17899	10559
操作系统	Mac OS XMavericks	预装Windows8	预装Windows8
屏幕尺寸	15.4英寸	13.3英寸	15.5英寸
CPU型号	Intel Core i7	Intel Core i7–4500U	Intel酷睿 i7 4500U
内存容量	16GB	8GB	8GB
硬盘容量	512GBSSD固态硬盘	128GB+128GB混合硬盘（SSD+SSD）	16GB+1TB混合硬盘（SSD+5400转HDD）
显卡类型	双显卡（性能级独立显卡＋集成显卡）	核芯显卡	双显卡（入门级独立显卡＋集成显卡）
显卡芯片	NVIDIA GeForce GT 750M+Intel GMA HD5200	Intel GMA HD 4400	NVIDIA GeForce GT 735M+Intel GMA HD4400
触控屏	不支持触屏	支持多点触控	支持多点触控
重量	2.02kg	1.4kg	2.29kg
屏幕技术	LED背光，Retina显示屏	FHD背光IPS屏幕	FHD背光
分析	1.完美Retina屏，屏幕分辨率高 2.固态硬盘，系统运行速度快 3.高端配置，性能极佳	固态硬盘，系统运行速度快	触控屏屏幕完美
缺点	系统兼容性差散热性能稍差	散热较差	性能弱，低压处理器

续表

参数	Macbook Pro with RETINA	华 硕 UX301LA4500	索 尼 F15N19SCS
屏幕效果	★★★★★	★★★☆☆	★★★★☆
散热	★★☆☆☆	★★★★☆	★★☆☆☆
薄	★★★★☆	★★★★☆	★★★☆☆
轻便	★★★☆☆	★★★★☆	★★★☆☆
独特性	★★★☆☆	★★★☆☆	★★★★★
色彩	★★☆☆☆	★★☆☆☆	★★★★☆
时尚性	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★
多用性	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★☆
设计感	★★★☆☆	★★★★☆	★★★★★
用户体验	★★★★☆	★★★★★	★★★★☆
品牌体验	★★★★★	★★★★☆	★★★☆☆

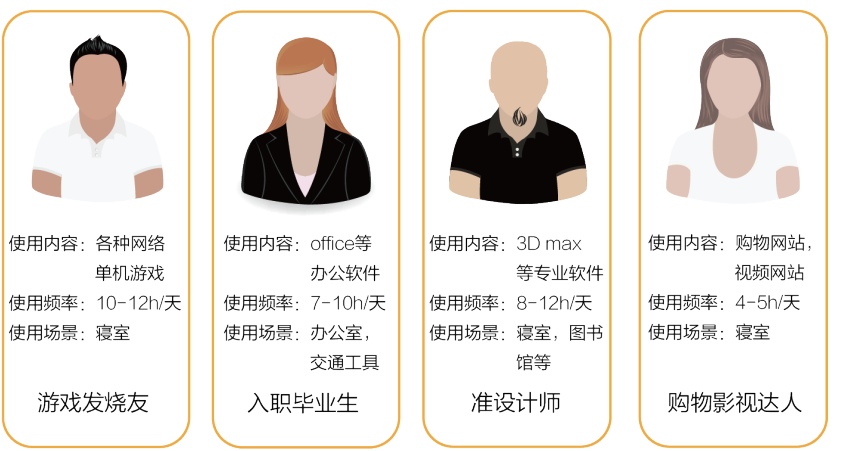
通过产品分析和竞品分析，我们的 4 个团队分别得到这样的几个结论：高性能笔记本电脑良好的用户体验应该是第一位的；高硬件配置是体现高性能的重要表现之一；游戏本属于大众认知里的高性能笔记本电脑。

（4）确定用户群。

我们的用户群是学生群体，但只是这样定义用户群太过于宽泛了。学生群体也是要进行用户群细分的。我们区分用户群的标准容易陷入“贴标签”的误区：年龄、性别、职业等人口统计学特征易被误用为划分人群的标准，如将学生人群区分为大一新生、大二大三学生、大四毕业生等，这样的划分无法明显地区分出

不同用户在使用产品上习惯和需求的差异。除非年级的差异直接影响到他们使用产品，假设大一新生刚入学，只在笔记本电脑上从事看视频、聊天、浏览网页等活动，因此对笔记本电脑性能要求不高；而大四学生临近毕业，面临投简历工作和毕业设计双重任务，他们可能需要借助笔记本电脑上一些专业软件完成毕业设计，运用 Office 等办公工具为工作做准备。如果能达到上述的假设，我们认为可以按照年级来划分用户，否则请避免随意给用户贴上简单的标签。

为了避免“简单粗暴”地归类人群，我们应如何区分用户群呢？核心技巧在于抓住不同用户与产品交互中使用状况上的差异。通过观察、调查、收集不同用户在使用产品中的客观情况，如使用频率、使用内容、使用场景等用户典型行为模式，可以将学生群体分为更精细的用户群，如游戏发烧友，即将入职的毕业生，软件达人，等等。因此，要搞清楚不同的用户群认知中的高性能笔记本电脑是什么样的。



（5）用户研究

我们让 4 支团队深入到学生群体中，用 3 周时间去研究细分出来的这几类学生人群对高性能笔记本的定义，他们在使用笔记本电脑时的操作习惯、操作内容等。

① 调查问卷。

我们的问卷设计包括过滤性问题、一般性问题、难于回答和复杂的问题、人口统计学问题。针对的是高性能笔记本用户的普遍使用状况，目的在于收集学生族群中的高性能笔记本电脑用户的基本信息、使用习惯、使用痛点和期望。

② 用户访谈。



使用内容：各种网络单机游戏
使用频率：10-12h/天
使用场景：寝室

游戏发烧友

访谈对象：游戏发烧友。

使用习惯：娱乐为主，每天将近玩 10 小时游戏。

心目中的高性能：

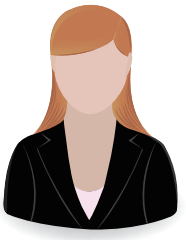
1. 散热好——特别在意散热性，游戏过久电脑就会特别烫，担心会挂掉损失 GPA。

2. 性能好——需要 SSD，打开游戏更快；游戏过程中不能出现卡顿现象。

3. 游戏体验好——键盘手感佳，屏幕效果出色，音响效果好，让用户很容易沉浸在游戏中。

通过对 20 位游戏玩家的研究，我们发现他们心目中的高性能笔记本电脑是：

- 运行速度快，搭配固态硬盘；
- 散热好；
- 键盘、屏幕、音响等可提升游戏沉浸感；
- 酷炫的外形。



使用内容：Office等办公软件
使用频率：7–10h/天
使用场景：办公室，交通工具

即将入职的毕业生

访谈对象：即将入职的毕业生。

使用习惯：工作为主，兼顾娱乐。

1. 每天 8 小时实习，经常需要移动笔记本电脑，主要运用办公软件 Office 及其他专业软件。

2. 下班后回到宿舍，会经常看电影、浏览网页等。

心目中的高性能：

1. 性能够好——流畅运行专业软件。

2. 便携——工作相对自由，但上下班需要携带笔记本电脑，甚至需要带着笔记本电脑出差，因而需要一台相对轻薄、续航能力较为出色的笔记本电脑。

通过对 20 位即将入职的毕业生进行研究，我们发现他们心目中的高性能笔记本电脑是：

- 性能够好；
- 轻薄便携，同时拥有较好的续航能力；
- 外形上要有一定的个性；
- 希望有最新的交互类体验设计可以满足在不同场景中使用。



使用内容：3D max 等专业软件

使用频率：8-12h/天

使用场景：寝室，图书馆等

准设计师

访谈对象：准设计师。

使用习惯：每天使用笔记本电脑 12 小时，经常使用设计类软件，对笔记本电脑的性能要求较高，有时候会让笔记本电脑全天进行渲染工作。

心目中的高性能：

1. 设计类软件运行速度快。

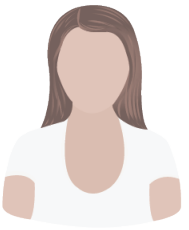
2. 屏幕出色，色彩还原度高。

3. 散热要足够好。

4. 最好能针对工作有一些特殊设计，如特定的快捷键或手绘板等。

通过对 20 位设计系同学的研究我们发现他们心目中的高性能笔记本电脑是：

- 流畅运行设计类软件；
- 屏幕色彩还原度高；
- 散热好；
- 针对设计需求有特殊设计。



使用内容：购物网站，视频网站
使用频率：4-5h/天
使用场景：寝室

购物影视达人

访谈对象：购物影视达人。

使用习惯：每天会花 4 ～ 6 小时的时间在网上购物、浏览网页、看电影、聊天等。

心目中的高性能：

1. 要有很好的视觉影音效果。
2. 屏幕出色。
3. 散热要好。

通过对 20 位购物影视达人的研究我们发现他们心目中的高性能笔记本电脑是：

- 高清屏幕；
- 音响效果好；
- 散热好。

Tips

深入用户访谈的小技巧

（1）观察用户使用的产品，发现那些用户自己也没意识到的使用习惯。

深入用户访谈除了按照预先编制的访谈提纲向用户提问外，还要悉心观察用户使用产品的习惯或用户之前留下的印迹。因为用户都有自己的使用习惯，很多地方都已经潜移默化，而恰恰这些点可能就是你需要挖掘的点。





我们可以从上面左边这张图发现这个键盘上的 W、A、S、D 四个键的字母丝印都已经从键帽上磨掉了，而旁边其他键帽上的字母丝印还都在，我们就可以断定这个用户频繁使用这几个按键，他很有可能就是一个游戏发烧友。由于在游戏中这四个键往往是控制游戏角色前后左右方向的按键，使用最为频繁。因此，就设计出上面右面这款专门针对游戏玩家的键盘，对一些使用频率非常高、容易损坏的按键进行加强，并且用其他颜色进行区分作为方向键提示。

（2）由用户的喜好发现用户的品味。

我们在对用户进行深入访谈时，不仅要专注于我们调研的产品本身，同时也要关注用户的生活方式，以及他们对周边产品的喜好。他们的着装简单朴素还是奢华富丽，他们背的包是时尚潮流还是运动休闲，出行方式是挤地铁还是出租车或者私家车，他们平时的消遣方式是坐在静静的咖啡吧还是 high 爆的酒吧，等等。通过对他们使用的其他产品及生活方式的了解，我们就可以明确这类用户是否是我们产品的目标用户群。若是我们的用户，我们也可以根据他们的习性设计出符合他们性格的产品。

下图就是我们在调研用户使用笔记本电脑相关状况的同时，了解到的她们最喜欢的、最常用的其他产品，通过这些产品很容易就可以看出这三个用户不同的审美倾向。



（3）用户洞察。

用户洞察就是将我们之前的调研信息进行分析与整理，通过象限的分布来确定用户的需求等级，针对每个产品用户或多或少不同的需求，从哪个需求开始，哪个需求是用户最迫切的需求，或满足了哪个需求用户就会觉得更接近高性能笔记本的要求，这个点就是我们洞察出来的设计机会点，我们称之为 insight（洞察）。

我们 4 个团队对用户群的调研信息进行了分析和整理后，得到了这样的 insight：

① 不是通过数据来告诉用户这台是高性能笔记本电脑，而是由用户体验决定这台是不是台高性能的笔记本电脑。

② 轻薄便携，续航能力强，同时具备新科技的笔记本电脑才是高性能笔记本电脑。

③ 高性能的笔记本电脑应该具备不同场景使用的交互体验，同时可以定义自己的个性。

④ 过硬硬件配置与完美的视觉体验，为游戏用户定制的电脑才是高性能笔记本电脑。

每个团队都找到了 insight 也就是这类用户最在意的核心要点（key point），其中有些比较独特，有些相互交融。这就是由于调研的用户群不同，自然他们的需求也不尽相同，当每个方向都有很好的设计机会点时，接下来他们就要开始进入创意发想阶段。

（4）创意发想 (Creative)。

在这个阶段就是针对前面提出的 insight，组织团队成员进行头脑风暴（Brainstorming），寻找更多解决问题的 idea，并对这些 idea 进行整理分类，找到最可行的方案，最后完善这个方案，深入进行草图的绘制和形态的推敲。

在做头脑风暴的时候我们采用 Silence Brainstorming。头脑风暴并不是组织一群人在一起七嘴八舌地说出自己的想法和观点就可以有成果产出。做头脑风暴也有一定的方法和流程，Silence Brainstorming 就是一个很好的方法，这也是为什么我们团队每次头脑风暴都能有很好产出的原因。

4 个团队经历头脑风暴和梳理后分别找到了他们将要进行设计的核心要点（key point）。

① 绝佳的交互体验。

通过手势或眼动控制来提升操作体验。

② 高配置和成本效率。

③ 轻薄简洁，凸显个性。

造型上更轻薄，凸显个性，能满足不同场景下的特殊需求。

④ 高配置具备很好的视觉体验。

提高显示器分辨率，融入 3D 虚拟游戏。

在明确了设计核心要点之后，每个团队就开始推敲造型和做方案设计了，下图就是团队成员在进行方案设计的讨论过程。



（5）快速测试。

在确定了最优的方案后就需要动手制作出一个粗略但足以表达该方案主要特征的模型。因为在模型制作的过程中，也可以发现一些之前可能忽略的问题。制作好模型后邀请目标用户对粗略的模型进行使用测试，记录下整个的测试过程以便于后面的研究。在得到用户的反馈后，对模型进行改进或者重新制作模型。

下图中我们的团队成员正在用塑料板材制作简易的模型，这个过程可以验证模型的体量尺寸是否符合用户的使用习惯，同时可以模拟在相应的使用场景，来验证之前的想法是否可行。其次这种简易的模型在视觉感受上更直观，更易于设计团队成员的沟通交流。





（6）完善方案（Solution）。

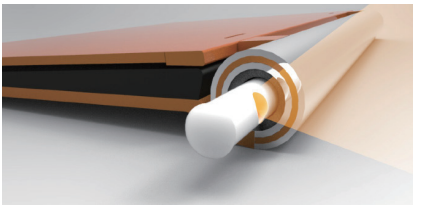
方案一：从操作交互上提升使用体验。

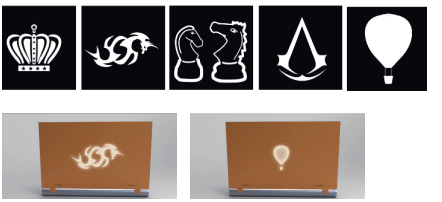




该组设计观点：高性能的笔记本电脑不是体现在硬件参数上，而是体现在操作体验上。通过红外感应原理来定义操控手势提供了新的交互体验。另外，针对常用软件的用户进行特殊设计，自定义软件工具的快捷键与绘图用的手绘板。

方案二：从造型上提升产品个性，具备投影功能。





该组设计观点：高性能笔记本电脑应该具备满足不同场景下的使用需求，还要个性化。

笔记本电脑自带投影功能，更方便与别人一起分享信息；屏幕可拆卸当做 Pad 使用；A 面可以根据用户的喜好设置自己的烙印，凸显个性。

项目小结：由于这是一个研究及创新型项目，最终并没有将这些概念做成实物的成品。但这次运用以人为核心的设计工作流程进行了设计探索，帮助我们发现了很多有价值的用户需求，很有可能会应用在未来的产品设计中。

案例二：社会创新项目。

什么是社会创新项目？

社会创新项目通常都是由 NGO（non-government organization）——非政府组织发起的。

随着经济和文化的发展，每个时期我们都会遇到一系列社会化问题，从表面上看很多是人与人之间相互联系、沟通的关系发生了变化，而实际上都是和每个社会人自身对安全感的定义和需要息息相关的。比如，我们近年来在媒体上浏览到的一些社会新闻和热点，都是如此。这一系列的社会现状就反应了我们的社会

问题，对于这些问题就会有那么一群人自发的组织起来探索和缓解这类问题的影响，因此就衍生出了社会化创新项目。

我们参与的社会创新项目案例：

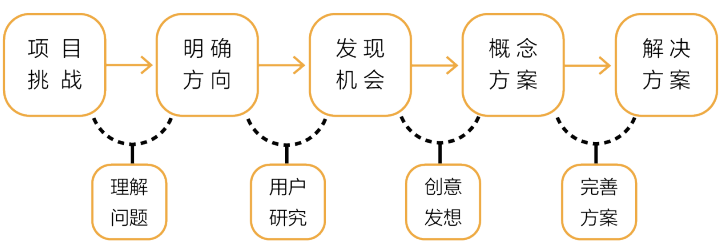
项目主题——健康饮食 Healthy Cooking 。

项目背景介绍：

每到毕业季，全国各地的青年才俊们都蜂拥至北、上、广、深等这样的大型经济建设中心，来实现自己的人生抱负。大量人口的涌入必然会产生新的社会问题，如环境污染、住房紧张、交通拥堵、食品安全等一系列的问题。就日前媒体频频爆出餐饮行业的食品质量问题，激发我们一起探索那些刚刚来到上海闯荡的年轻人所面临的健康饮食问题，并帮助青年人在大城市更好地生活。

在信息化和民主化进程中的大都市，年轻人对于餐饮有着哪些不同于上一代人的全新需求？ Cooking（饮食）的诉求有何变化？厨房将要扮演一个怎样与众不同的角色？

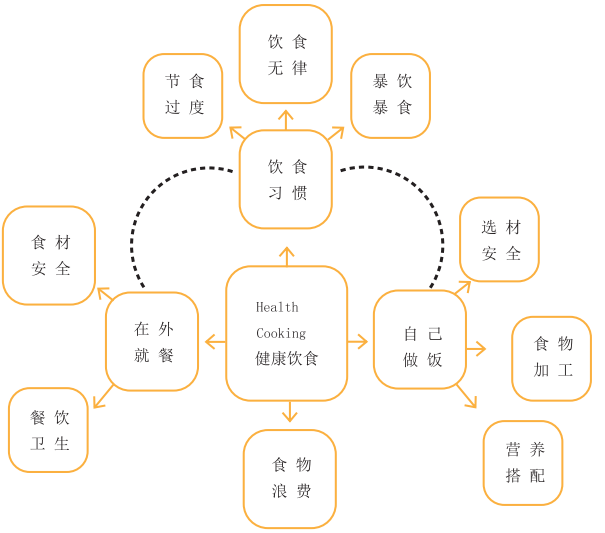
我们组织了一个 7 人小团队参与了这次社会化创新项目，我们的工作流程是这样的：



（1）理解问题（Understanding）。

面对这样的创新项目，第一感觉："项目太宽泛做什么都可以，同时又会觉得无从下手。"刚开始我们也有同感，但很快我们就明白我们第一步要做的就是理解问题——将这一项目进行细化分解，找出与该项目相关的问题点。如什么是Health Cooking（健康饮食）？都有哪些方面与 Health Cooking 相关？目前在大城市生活的青年群体正面临哪些健康饮食方面的问题？

通过我们一轮有序的小组讨论很快得出了我们将要研究的方向（TIPS 中会讲解我们是如何高效进行会议讨论的）。



"健康饮食"这个主题可以分为四个方面（从人们的自身角度）：在外就餐，自己做饭和个人饮食习惯，从社会责任的角度食物浪费也是需要考虑的。

在讨论会议过程中，大家对在外就餐的安全隐患反响最大，特别是最近"福喜"食品安全事件的曝光，增加了大家对在外就餐的安全防范意识。其次是大家普遍认为怀念妈妈做的菜，觉得家里做的菜最安全放心。另外，少部分人觉得有

时候加班不能按时吃饭会导致饮食健康出现问题。其中也提到在外就餐过程中铺张浪费的情况。

由此我们把整个项目方向的重心放在“在外就餐”和“自己做饭”上，这两个点是目前讨论比较激烈的而且是客观存在的事实，可能会找到很好的解决方案，而个人的饮食习惯，则是个人特殊情况或个人喜好，很难找到通用的解决方案。



Understanding 会议讨论规则设定

理解问题的目的：明确研究方向，并制定有效执行的调研计划。

在进行理解问题时，我们根据经验制定了高效的会议讨论的规则，避免出现七嘴八舌花费过多时间而没有什么产出的无效讨论。



① 内容：参与成员轮流说出自己曾经经历的与主题相关的故事，或者说出你看到或听到的相关经历，并总结自己的观点和看法。因为只有自己亲身经历的事情才是能够打动人的，可以深切地体会到你当时的想法及感受。

② 形式：7 个人轮流讲自己的经历，当别人讲的时候学会倾听，不要打断，并记录下分享者提到的关键词；当发言者说到的事情引起共鸣时表示赞同，也可以在他讲完时补充自己的经历。

每当一个人讲述完，就要进行一次集体讨论，把之前在便利贴上写出来的关键词 / 句都粘贴出来。

③ 结果：当 7 个人都讲述完，就可以看到墙上贴满了关键词 / 句。这时候需要开始对这些写有关键词的便利贴进行整理和归纳，最终总结出若干个研究方向。

（2）用户调研。

当明确了项目的方向后，我们所要做的就是制定明确可执行的调研计划。分别是：

① 撰写调研问卷。

整份问卷围绕“在外就餐”和“在家做饭”这两个情境展开。

② 明确调研对象。

刚刚毕业的大学生和工作 1 ~ 2 年的初级白领；经常在外就餐或在家做饭较多的青年人群。

③ 明确调研分工。

提问者、笔录员及素材采集者。

④ 选择调研场所。

小吃街或餐馆附近，菜场或超市蔬果区域，青年人居住较多的小区附近。

制定好调研计划后，就开始分成 2 组进行用户调研。这次调研不像上一个项目那样有精准的用户细分及定位，也就不可能找到特定的用户进行定性分析。因此，我们刚开始在小吃街或餐馆附近，菜场或超市蔬果区域和青年人居住较多的小区附近进行用户拦访，收集更多的用户反馈，然后再进行更详细的分析。





拦访了 35 个用户后，整个小组成员聚在一起分享调研得到的信息，并对所得到的信息进行了重新整理。在整理过程中我们发现大家对于“在外就餐”的安全卫生问题表示可以根据餐厅的环境进行选择，选择环境良好或网络好评的餐厅吃饭就好了，但对于食材是否安全就不得而知了。而对于“在家做饭”，很多人表示在家做的不多，主要是因为一个人或两个人做饭比较麻烦，只是偶尔兴起了才会做。正当我们陷入困境的时候，一个女白领的话提示了我们新的方向：“我晚上喜欢熬夜，所以早上起的都比较晚，很多时候没有时间吃早饭，要不饿着肚子要不就在去公司的路边的地摊上买点吃的边走边吃”。

“对！早餐！”早餐一直是困扰青年群体饮食健康的重要方面。营养专家和医生都一直在强调早餐是一日三餐中最重要的一餐，只有早餐营养搭配合理才能使人一天都精力充沛，而恰恰我们青年人对早餐没有那么重视。因此，我们开始把调研的重心转移到早餐上来。

当进一步锁定研究方向后，我们又进行了新一轮的用户调研，这一次是挑选

一些特定用户群进行定性分析，具体的人物特性如下所示。

【PERSONA1】：女 / 22 ~ 30 / 合租

· 随性，注重舒适感；

· 渴望、动机：提供能量，身体健康 。

· 障碍痛点：早上赶时间，有时候不吃早饭或在路上边走边吃。

【PERSONA1】：女 / 26 ~ 30 / 合租

· 时尚，注重生活质量；

· 渴望、动机 ：提供能量，身体健康 ；

· 障碍痛点：冷的、热量高、脂肪含量高；

· 提前一天买或者地铁口全家买。

【PERSONA2】：女 / 20 ~ 30 / 合租

· 自己做西式或粥，交流，注重生活质量；

· 渴望、动机：营养、健康、格调、交流、跟风、社交 ；

· 障碍痛点：有时没时间做饭，不喜欢收拾残局。

【PERSONA3】：男 /28 岁 / 白领

· 平时早起准备自己爱吃的早餐（馒头） ；

· 时间充裕的时候会炒一个菜 ；

・渴望、动机：营养、健康、节省；

・障碍痛点：简洁、使用方便。

你通常都在哪里吃早餐?



通过与参与者的沟通我们发现，很多参与者都没有养成吃早餐的好习惯。由于早上起得晚，没有时间去准备早餐，几乎都是去全家买早餐边走边吃或在路边摊买吃的，既不卫生也不健康，有的甚至不吃早餐。同时，有 90% 的参与者表示期望能在家里舒舒服服地享用早餐，而他们之所以不在家里吃早餐是因为没有时间做早餐。

通过上面的总结，我们容易找到项目的机会点：如何简化早餐的准备时间，使人们能在家里享受营养的早餐?



用户调研工具

用户调研记录表

姓名：_____ 日期：_____ 调研形式：☐焦点小组 ☐影随访谈 ☐私人访谈 ☐其他

参与者说的话或出乎你意料的观点或有价值的信息	与参与者密切相关的事物
与这次访谈对立的或与众不同的观点或看法	对下一次调研启发出的新问题

这是由 IDEO 开发的用户调研时的工具——调研记录表，它对于我们进行用户研究时起到了很大的作用。因为在做用户调研时仅仅靠之前撰写的调研问卷是不够的，如果我们的焦点只是在问卷上，得到的用户反馈信息就会过于单一，并不能深入地挖掘用户的需求及感受。有一定的用户调研经验的人员应该能发现很多时候用户的回答会激发我们发现更多有用的信息或提供我们意想不到的原因或看法。只有将这些看法记录下来，并不断地完善我们的问卷，才能得到更多有价值的信息。

（3）创意发想。

这个阶段属于创意爆棚的时期，需要不断地进行头脑风暴，提出更多的 idea

来简化早餐准备的时间。我们提出了很多疯狂的想法：雇佣一个保姆机器人，可以按时叫醒起床并做好早餐等待主人用餐；或者养一个田螺姑娘，在早上睁开眼睛的时候满桌子丰盛的早餐，香气扑鼻；再或者有早餐快递，像肯德基、麦当劳那样送早餐的帅哥，每天早上按时送早餐。这些天马行空的想法还真是让人惬意，不过我们还是要回过头来解决切实可行的问题。





经过几轮讨论，我们觉得最好的节省早餐准备时间的方法就是睡觉前把食物放在一个容器里，等早上醒来所有的事物都已经好了，就等享用了。

提出概念方案——一台自动早餐加工设备。只需要在前一天晚上将食物放进设备里，设置好时间就好了，等早上起来的时候，就可以吃到美味的早餐啦！想法不错，可是前一天晚上还是要准备好食物，只不过是把第二天早上做的事情搬到前一天晚上了。

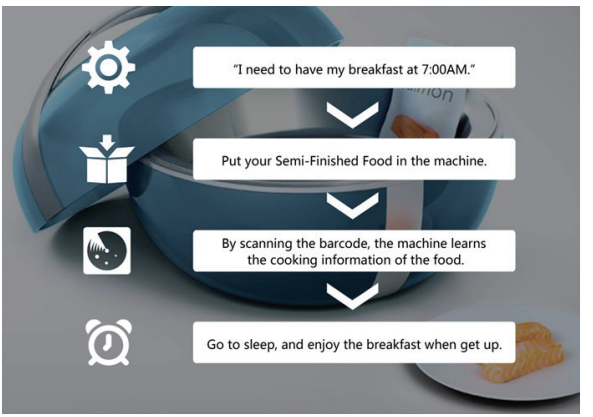
说起来很简单，idea 每个人都可以有，但能不能实现还是需要去求证，并且要想办法实现它。

（4）概念完善。

最后，通过设计师和大家的通力合作确定了下图中 3D 模型的概念方案——自动早餐加工设备。该设备只有一个按钮，只要旋转按钮设定好吃早餐的时间，

再将食物扫描好二维码放进舱内就可以了。在包装上的二维码中提前录入好加热时间信息，该机器会在你所设定的时间前自动运行加热，确保当你吃早餐的时候，食物刚刚加热好。





操作步骤：第一步，设置好几点钟开始吃早餐，比如我要 7 点钟吃早饭，只要把早餐加工设备的时间设置到 7 点即可；第二步，将买回来的半成品食物放进早餐加工设备里；第三步，扫描食物包装袋上的二维码，然后就可以睡觉了，等醒来就可以享受美味的早餐。

小结：

通过两个实践经历的案例，分别展现了我们是如何应对企业创新项目和社会创新项目的挑战的，以及我们是如何运用 HCD 的工作流程推进项目一步步发展，最后找到合理解决方案的。如果你仔细阅读就会发现其实 HCD 的工作流程是遵循了如下的一个规律：



图中的曲线展现了整个流程工作的形式是一个“收缩——膨胀——收缩——膨胀——再收缩”的过程，第一个“收缩”的过程是理解问题，当拿到挑战项目时进行的理解分析，最终找到研究方向；第一次“膨胀”是进行用户调研，收集和吸收更多的有用信息；第二次“收缩”是挖掘机会点，将调研信息进行整理与分析，最终找到切实可行的机会点；第二次“膨胀”则是创意发想，针对机会点进行头脑风暴以提供更多的解决方案；最后一次的“收缩”是从众多方案中选出最好的概念方案，并不断地完善以得到切实可行的解决方案。

另外，在叙述这两个案例时，提供了很多的 TIPS，这些 TIPS 是我们在实践过程中的使用到的一些工具和工作方法，希望读者在进行自己的创新项目时有所启发。

7.4 挑战（Challenge）

前面介绍了我们运用 HCD 的工作流程做的两个项目，你看完项目的工作方式是不是也跃跃欲试呢？我们为大家准备了 2 个挑战项目，你可以自由组织团队来按照这样的工作流程进行设计挑战。希望大家将你们的工作成果发布到“悦”微信平台与我们一起互动，共同探讨和完善 HCD 的设计工作流程。

Challenge1（挑战 1）：
Killing Time | 我们一起探索娱乐、工作、生活以及时间的关系



背景描述：

想像一下，你每天是怎么打发掉时间的？

每天高呼时间不够用的我们，回过头来反思一下，是不是突然发现，好像忙忙碌碌一整天，似乎什么都没有做？

那么，如何聪明地让时间流逝，自己同时觉得充实满足？

Challenge 2（挑战 2）：
Next Home | 我们将重新探求旅途和家的情感链接



背景描述：

旅行是人生中不可或缺的体验，或匆忙、或悠闲、或狼狈、或满足，而人们总是在享受旅行乐趣的同时会下意识地怀念起家的温暖。

在路上的人，究竟对“家”有着怎样的情怀和需要？

第8章

从“审美”到“移情”的设计体验

关键词
（创新设计）审美 共情 移情

章引

“美就是理念的感性显现。”—— 黑格尔《美学》第一卷

设计心理学对于好的作品的定义，分别从本能层、行为层和反思层做了界定。之前的几章，遵循从用户体验的角度出发，如何去寻找用户需求，从而搜集信息，定义产品功能和规格等维度，循序渐进地讲解了创作一个好产品的基本思路和结构。而在这个流程和体系中，有一个关键的内核部分是影响整个创作过程成败的要因：需求。只有了解受众的显性和隐性的、基本和高阶的需求，设计师才能开始定义、勾勒自己的蓝图，工程师才能根据这个方向去实现创作的可能。

那么，我们（作为基本的消费者、用户而言）究竟需要什么呢？

美的体验！

8.1 有关“美”的探讨

有关“真、善、美”的追求，我们在第 2 章已经有过铺垫和介绍。在诺曼的设计心理三段式里，用户分别从“求真”（本能层）、“从善”（行为层）和“审美”（反思层）三个层次，对设计师的成果进行感受、评估和反馈。需要讨论的是，之所以将“造型、色彩等”和产品外观相关的因素归在“求真”的本能层的范畴内，是因为对于颜色、形体、材质等偏于外显的表达，更涉及纯粹真实的感官通道的吸引，属于“小美”一说；而能在刹那间打动人的对象，可能在外形和功能上并不出众，但能唤起体验者内心的强烈的、优势的情感（集团），以情悦人，是“大美”。

为了了解一个好的设计如何在情感上征服它的受众对象，我们在本章将围绕“情感设计”的主题做展开探讨。诺曼先生在他的“设计心理学”的概念中提到了“情感化设计”的定义，让业界的同行开始了解到一个好的作品，不仅仅取决于外观和功能方面的成功，更和使用者之间微妙的情绪互动息息相关。然而，相比于成熟的市场研究方法（对于本能层、行为层的用户反馈），我们对于如何获取用户的情感体验结果如何量化，并知道情感变化是如何影响对事物评价的规律，显得办法不多。

打开情感这个神秘世界大门的通路有很多，对于美感的体验（审美）是一个有效途径。通过对“美”的理解和认知，我们可以观察到审美者的价值、认同模式和情感投射，间接地获得他们的态度，以指导设计的方向。

1. 美之初始

德国哲学家鲍姆加登在 1750 年出版的《美学》（sthetik），通常被学术界认为是“ 美学”作为一个独立学科诞生的标志。从词源学来看，sthetik 词根来源于希腊语的 aesthesis，最初的本意是“用感官去感知”（在德语中的确切翻译或许更应该是“感性学”或“感觉学”）。虽然学界后来对于将 aesthetic 直接翻译为“美学”有众多争议，但我们至少可以从鲍姆加登的定义中明确“美”之根源——来自感觉。

通常，大家容易把审美之“美”等同于日常生活中说的那个“美”：花朵之美艳，姑娘之靓丽，食材之鲜嫩，乐曲之怡人，等等。而实际上对审美的心理活动并非只停留在视觉、听觉或味觉的感官通道的阶段，“美学研究的对象也不只是局限在感性认知的完善”之上。美，是一种感觉，有感官本能的满足和享受，同时更是一种态度，因此美学研究的是官能引发的情感本质而非现象本身。

因此，审美是一种主观的心理活动，是人们根据自身对某事物的要求所做出的一种主观态度和看法，它起源于本能感觉和行为交互过程中的外部刺激，经过反思、共鸣所引发的综合情绪体验 。也就是说，“看起来美”的东西，不见得是“美的”，而“难看”的作品，在情感层面的审美角度来看，也不一定真的就是“丑的”。

如果觉得这句话听起来有点拗口，那不妨让笔者再简单来解释一下：我们的感觉通常会“骗人”：感官上引起的“美”的感受，和现实中那个真实的人物，

可能并不一致。复杂的认知、情感的后续加工过程，让“美”的体验在内心变得“更美”，或者“更不美”。

设计或者创作本身，除了在产品本身上要做到漂亮、易用方面的“小美”，更需要下更大的功夫，去揣摩如何引起观赏者、使用者内心更多的情感触动，以及带来的对“美”的唤起。

2. 美之沉思

美，是感觉加上情感的综合体验，从设计心理学的领域来看，借助审美的方式和态度，设计师可以了解到用户相对真实的情感感受。

和感官带来的直接满足和体验不同，纯粹审美需要一些过程来消化和积淀，每个读者、使用者才能从中把设计师注入作品的情感还原解读成自己内心的感受。一个“好”的创作，会给人带来“哇”的初始赞叹和正面感受，当然，同时也会包含更多的历久回甘的曼妙。

在美学的广义范畴中，“美”并不等于“beautiful”，尤其是对艺术作品的解读，并不是按照自然规律的所谓基本“美丑”定义而来的。如同我们很难去辨别威伦道夫的维纳斯和米罗的维纳斯之“美”。在原始阶段，处于生存卑微而困苦的环境下的人，一切生命的意义就是繁衍，因此强调哺乳和生殖的象征更能折射出那时候社会对美的认可。对美的解构、塑造，都是一个时代命题的缩影，也是在这个时代对集体潜意识里困境的一种“反思”的结果。

因此，在设计师、艺术家眼里，美的困境，也构成美的成因和动力。

请允许我们在这里暂作停留，把思绪拉回 2000 多年前的埃及，在那时候人们对抗的是死亡这个无奈的话题。如何去找到一个永恒不朽的造型，得以抗衡一

个无法超越的恐惧，埃及的文明给出了他们的“美”的答案。稳固的金字塔造型、巨大挺立的花岗岩雕像和方尖碑，甚至法老木乃伊的制作，都投射出对短暂人生的无所不在的留恋。

大多数埃及的人像作品，通常是一个从肩膀到腰部的倒三角造型，维持了稳定而规矩的身体姿态。因为用材的厚重，设计者也很难雕琢精妙的细节。刚硬的形体、严格的对称性，如同金字塔符号一样，成为矗立在人们和死亡之间不可摧毁的牢固屏障。现在，我们再次面对埃及雕像和其他艺术作品，依旧可以体验到那种牢固的抵御死亡倾入的执着。

那个时代的美的定义，在后继的希腊美学中有了很不同的变化。希腊的艺术作品非常重视个人的性格和美的特质，一个人首先要在身体上健康完整，才可以构成社会角色和伦理结构的完整基础。我们在古希腊和部分罗马雕像作品上都可以看到类似的体现。健康、年轻，肉体的健美，成为当时美学创作的条件和标准。

当时的设计师、艺术家们发现，只有人在运动的极限状态中，那个身体表达才是最美、最动人的。于是，希腊的美学作品给我们带来最早有关形体美的感召。埃及人稳重而僵硬的身体姿势，在希腊人这里更加成熟而独立：如同他们塑造的 Kouros，是西方美术史上第一个真正不需要依赖石板，而是依靠自己身体独立的姿态而站立起来，甚至可以栩栩如生迈步走动的个体。这个稚嫩的年轻人，以健康、自信的美的形貌走向我们，也影响了之后全世界艺术的风貌基调。

透过艺术作品表面的形体差异，我们可以深入去体验埃及和希腊两个时代不同的终极关怀和思辨的不同核心，这是造成“美”的差别的真正动因。

因为刻意回避死亡的话题，埃及人选择在远方凝思人生的终点，而希腊人并没有那么抗拒，而是把眼光稍微转移，试图在生死之间寻找过程的体验。埃及文

化中害怕的死亡的困境，在希腊文化中成为对应的现实中的悲剧困境。俄狄浦斯的悲剧宿命浓缩了希腊人对爱恋、报复、情仇、欲望、权力等新的冲突和困顿。于是，我们在希腊的雕像作品上，不再看到凝视死亡的模样，而有了各种可能性姿态的美的身体。

有了深层思想的推动，设计师才有了创作灵感的转变，更进一步推动了外在用材、创作方式上的变革。比如，希腊人为了容易雕刻出更多人物造型的细节，放弃了笨重坚固的花岗岩，而选用质地更软的白色大理石。随着内心的美的造型在外在雕像上的浮现，希腊人对自我命题的追求也逐渐实现。

美的初始，来自直接的感官体验和需要，而美的积淀和发展，是一种文化的沉思。真正的美，是思想的升华，而不是感官的湮没。

作为一个设计师，在了解你的设计和对象之前，是否应该抬头看看，自己所处的环境，亦或转而内心，反思情感之源。

3. 美的传递

设计师美的观念来源于自我体验，和周围的社会环境、文化背景休戚相关。没有一个脱离客观的美的概念，也不可能有一个凭空而来的设计作品。人总是沿袭早年形成的客体表征，并在现实生活中寻找与之相符的人和事，建立联系。设计师会有意识，或无意识地，在自己的作品中注入这种观念。观众、读者，以及一个产品的使用者，作为接收方，能够在和作品的互动过程中，逐步体验到这些被植入的情感素材，进而产生共鸣。这可以是一个意识化认同的过程，但是更多的时候，我们是在不知不觉的情况下，对一个人，一件事，一件艺术品，产生了这样情感上的呼应和转移。

在反思的阶段，设计师的作品更多扮演了一个抛砖引玉的媒介，情感层面上的融合，会让体验者适当地忽略作品本身的细节和功能方面的表达（这也是为什么本能层和行为层的属性在反思层弱化的缘故）。情感上的强烈唤起，容易“一叶障目”，让我们选择性地关注自己需要的内容。所谓“睹物思人”，也就是这个意思。

作品的体验者在经历情感体验的过程中，他们的情感需要是偏执的、强烈的、专注的，通常只有符合自己“审美”需要的内容才容易被记住，沉淀下来。所以在本章的开篇，我们将消费者使用过程中的终极需求定义为：对“美的需要”。

如同前面所阐述的，这个对“美”的需要，并不属于我们通常谈及的“形式美”的范畴。因为在反思的过程中，情感的体验是个性化的、独特且唯一的，因此一种充分表现自身性格的作品，哪怕它是“丑”的，或不怎么管用的（从功能的行为层面来看），也很有可能比粉饰的甜蜜要“美”得多。

根据 17 世纪德国诗人维龙的诗《美丽的欧米哀尔》雕成的塑像“欧米哀尔”是罗丹塑造的一个极具视觉冲击力的形象：这个曾经美好的身体，随着岁月的磨砺，展现出衰老、绝望和枯竭的色调。就它的外在来说，“欧米哀尔”的造型不符合我们通常认为的形式美，因为它并非按照“美的规律”而创作。而就是这个衰败的老妇形象，在观众面前逐渐褪去妓女的身份，不再涉及具体的社会角色和人性善恶的命题，每个观赏者都从罗丹那里感受到层层递进的悲悯和体恤的情感：我们既同情这个被世俗抛弃的老妓的遭遇，也深深地为自身命运多舛而感叹。裸体和苍老的对撞，黑色和冷酷的结合，作者用魔法将我们每个人内心对存在和爱的需要点燃，这正是“欧米哀尔”被评论界评价为“丑得如此精美”的“精美”之涵义所在。

正如罗丹所说的：“在艺术中，只是那些没有性格的，就是说毫不显示外部和内在的真实的作品，才是丑的”。他从希腊雕像找到石头和形象的关系，我们也从他的雕塑作品中看到了形式和情感的融合。一个深刻的设计作品，有着极具穿透力的直指人心的能力，这种能力的核心，就是（潜意识内的）情感体验。情感是深刻的（早年的成长经历中的情绪感受可以影响很久），也是流变的（一个人的情感可能被环境或他人所感染，产生共鸣）。所以，一个好的设计师，需要具备对于情感把握的能力和积极态度。



8.2 创新思维和共情

斯坦福大学的 Design Thinking 所倡导的设计思维模式，目前被国内外很多创意、设计团队所接受并应用。作为一种设计思路，Design Thinking 不是凭空而来的，而是从传统的设计方法论里面演变出来的一种特别的思维方式，借助几个特定的步骤，可以用于不同的项目开发和团队管理。

- Need-finding（需求挖掘）；
- Brainstorming（创意发想）；
- Prototyping（原型设计）；
- Testing（测试验证）。

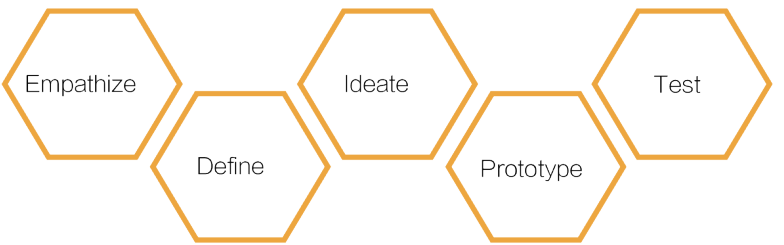
传统设计思路的步骤

一般最简单的产品设计思路主要有四步：从用户的需求挖掘，到头脑风暴寻找开发机会点，建模和测试的几个过程，落实新品的迭代开发和更新。虽然也推崇用户需求的重要性，但是这样传统的开发模式在内部研发的评估、测试和实际真实用户满意度之间，还存在较多缺失的环节。通过市场调研的结果，开发者、

设计师只能得到比较表面的需求信息，在外观和功能等部分做相应的改良和设计，但是对于用户所想、所需的真实内容，在大方向上的把握，还有欠缺。用一个形象的比喻来说，设计师像是一个拿着画笔的“赌场高手”，凭借自己的经验和感觉，按照游戏规则出牌。如果猜对了就是大师杰作，误解了市场的心思就沦为平庸。难怪有人戏谑地说，设计师最痛苦的经历就是不断修改自己的稿件和作品，还无法迎合到客户的要求。实际上，要和自己的客户一见钟情地达成默契和共识，从概率上讲这样的机率并不高。

Design Thinking 在此基础上，强调设身处地去体验客户需求，所以它增加了和客户、使用者深入了解的环节，并相应重新定义了以下几个步骤：

- Empathize（ 移情 ）；
- Define（ 定义 ）；
- Ideate（ 发想 ）；
- Prototype（ 原型 ）；
- Test（ 测试 ）。



在介绍具体步骤上的创新环境之前，我们还需要肯定 Design Thinking 思路比较大的一个革新突破是对 Visual Thinking（可视化效果）的重视。早在 1973 年，Robert McKim 出版的著作《Experiences in Visual Thinking》就提及了视觉化在设计过程中的重要性，到了上世纪八九十年代，Stanford（斯坦福）的教授、美国著名的设计师、设计教育家 Rolf A. Faste (1943 ~ 2003) 把 Mckim 的理论带到了斯坦福大学，并成为日后交互设计模式中的一个重要基础。

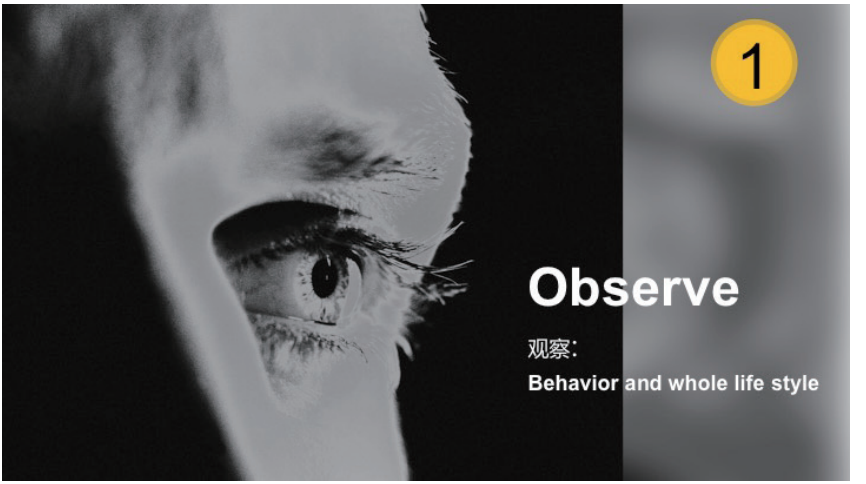
区别于传统设计思维，Design Thinking 最核心的一个改变是对使用者、消费者和观众的着重强调，这不仅仅是对受访对象提及的需求的整理和归纳，更是围绕具体的受众群体的基本属性、社会环境、情感特征而寻找到一个突破口，从而可以作为后续产品定义的抉择和商业运作策略之间平衡的判定基准。

5 个步骤中的第一步就是共情（Empathize）。作为一个心理治疗中常见的专用名词，共情的本意是“站在对方的角度考虑问题”，而 Design Thinking 引入这个概念的初衷就是要让设计者在构思之处，要带着同情心和同理心，去体会自己产品的用户会有怎么样的需要，遇到怎么样的问题，并如何帮助他们解决问题。

要做一个好的共情者，设计师需要锻炼培养更多的能力来“站在对面”去体验用户的想法。所谓“心灵鸡汤”的基调对于我们做产品开发的研究体系来说，恐怕帮助有限。共情，字面上的理解是“情感”的关联，而背后的驱动是理性的体验和共鸣。缺乏系统而有序的方法、步骤，很难做到真的“换位”。

共情的第一步，首先是“观察”（Observe）。这里讲的观察不仅仅是只观察用户行为，而是把用户的行为作为他生活的一部分来观察。除了要知道用户都做了什么，都怎么去做的，还要知道为什么，他的目的是什么，要知道他这个行为所产生的连带效应。如果把设计师作为 A 方，用户作为 B 方，那么我们需要在

A 的视角，去细致、全面地了解 B 的行为、习惯等相关方面内容。



比如，对于一个化妆品牌的产品的用户访谈，通常调研员都会问询有关对方在选购态度、使用反馈和偏好方面的一些信息（为什么喜欢这个品牌、规格的护肤品？用下来感觉怎么样？会给你的朋友推荐吗？还有哪些不满意的地方吗？等等）。而有经验的设计师不只满足这些间接的访谈结果，而是会借助更多的调研方法（目标设定的观察法、深入访谈或入户随访等），对用户的其他喜好、习惯和生活做了解。试想一个喜欢攀岩、潜水或蹦极的极限运动派女生，和另一个爱好话剧或古典音乐的文艺范儿女生，在选择需要的化妆品牌或保养品的时候，一定也会有比较明显的取向差异。站在 A 面的设计人员，需要全面地掌握 B 面的消费者对产品的态度和反馈，一并围绕用户的核心生活方式的其他方面，尽可能地一览无遗。

其次，在观察的基础上，设计师不能止步于“隔岸观火”的访谈了解，而是需要进一步深入和对象的交互（Engage）。可以把它理解为因为吸引而互动（Interact）的过程：与用户交谈，做调查，写问卷，甚至是暂时忘却设计师或者是访谈者的身份去跟用户“邂逅”，然后尽可能地了解到用户的真实想法。在上一个观察的阶段，设计师是 A，用户是 B，而在这个互动的阶段，设计师的角色逐渐成为 A+B 的结合体。



用户选购产品的过程，是受到她对于金钱、审美、社交等重要事件和价值观影响的。同样，这样核心的价值体系也会在用户生活的其他方面体现出来，比如，选择自己喜欢的工作、度假的景点，或者上下班的交通方式，随身的佩饰和通讯工具等。所以，不用担心一个男性的调研员，无法在化妆品或保养品的话题上和女性用户有太多交流的话题。因为在这个交互的层面，A 和 B 双方交流的内容可能已经超越了受访的产品主题的局限，而扩展到生活的各个方面。设计师也是一个正常的人，有七情六欲和日常的生活环境，彼此在交互沟通上，不止是对事件细节的交流，更多的是对这类事件带来的情感体验的共鸣。

最后是要“沉浸”（Immerse），字面意思就是要去具身觉察用户所体验的感受。刚才交互的这一步已经要求设计师在交流过程中，抛开单一的事件本身，和对方交流生活中更广泛的行为、喜欢和态度。而我们在第三阶段要做深入的体察，就是把交互中 A+B 双方相溶的内容做中立的梳理，去除和设计师访谈自身相关的部分，而保留对方的感受、信息和情感内容。在此过程中，原先的 A 和 B 的模式，经由交互的 A+B，变成只有 B 的状态（这个过程中，设计师需要训练如何“好奇”才可以去深入交互，如何“中立”以至于去伪存真，保留那部分被自己情感认同的用户需求信息，相关的内容大家可以参看下一章“论一个设计师的基本素养”）。



经过观察——交互——沉浸的几个递进的共情步骤，我们可以初步从一个旁观者变成和用户一个角度的参与者，能够切身感受对方的需要，以及行为背后的情感和态度。这对于后续的产品定义和设计方向的把握大有裨益。

不过，我们现在面临的挑战是，在 Design Thinking 的模式下，“共情”这个关键模块的提出，的确会给予设计师一个较清晰的研究指向，但是否可以顺利地产生明确的可操作的指导信息，来提供给开发者定义设计规格和方向呢？答案似乎并不明确：共情只是让设计师可以去感受对方的需要和情感，而离设计所需的具体内容、规格定义还有一些距离。

这个时候，请允许请出其他大师一起来解决问题。

8.3 移情，当诺曼遇上弗洛伊德

诺曼先生的本能——行为——反思三段论开创了设计心理学研究的新领域，和斯坦福大学的 Design Thinking 的设计思路相辅相成，两者都创新地提出了对用户需求的关注和重视。而遗憾的是，大多数的设计心理学的材料或研究，基本上都在这里遇到了瓶颈：我们都知道了解用户情感对指导产品改良、重新设计的工作意义重大，却也很难去量化、描述这样的情感指标和细节。归根结底，是因为学术界对人的情感的起源、发展和变化规律的研究，本来还是一个待攻克的难题。我们可能知道消费者对某一个产品比较感兴趣，但是否能同样“拷贝不走样”地把这样的设计元素放到其他的方案和产品中去，并继续让用户认可喜欢呢？情感，如同流水或空气，无法捉摸，是否也会流变、转移？

答案是肯定的！

移情（transference）是来源于精神分析治疗理论的一个专业术语，是指在以催眠疗法和自由联想法为主体的分析过程中，来访者对分析者产生的一种强烈的情感转移的过程。因为翻译的关系，通常这个词总是被视为一个并不褒义的含义（如“移情别恋”），不过如果我们暂时放下对情感的体验，试着用中立的态度去重新审视这个概念，“移情”，它只是表达了一种情感在不同对象之间的转移

和投射，是客观而普遍的一种现象。

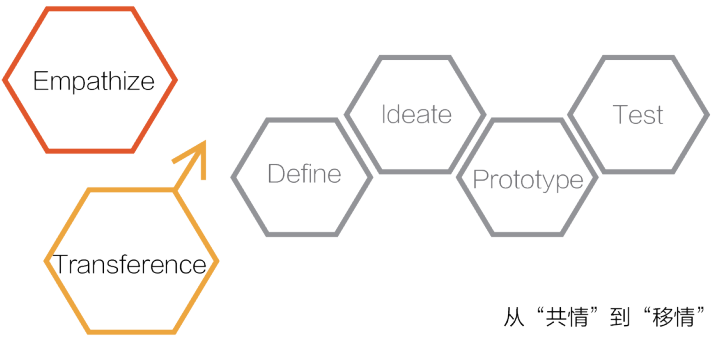
所谓移情，就是人们不自觉地把对早年的重要的人物的情感，不恰当地投射、转移到现在身边的重要人或事件身上的过程。这个概念至少有几个重要的信息告诉我们：首先，移情主要是在潜意识层面运作的，是不知不觉就悄悄发生的，无法刻意地安排或克制；其次，移情是以情感为主体的一种现象，本质上和实际的人物、事件本身并没有关系（也就是说，“一朝被蛇咬，十年怕井绳”，现在怕的绳子，已经并非当年咬过自己的那条蛇，但是两者都引起相似的恐惧和躲避的情绪体验）；再次，移情一定是对身边重要角色之间的情感反应，比如，自己的父母、亲朋、好友、老师等，或者重要的场合、时间，如毕业、入学、恋爱、婚姻、成人礼，我们在对受访者信息采集和观察的时候，也主要围绕这些特别的环节进行着手，抓大放小，纲举目张地进行深入研究；最后，移情的体验一定是“不恰当”的，历经时间和场景的变换，我们都已经忘记了当初那个引起自己强烈的情绪的对象的具体细节，而眼前的这个新的对象因为某点的相似性，再次将埋藏在脑海中的情感不由自主地强烈唤起——这种情感体验通常是复杂的、多元的。如同我们见到一个很像自己发小的新伙伴时的欣喜、欢乐心情之下，同样也可能隐约伴随着对这个新朋友可能在某天离开自己的失落和惆怅，如同当年的小伙伴因为搬家、求学而不得不分开的情景一样。所以，在处理受访者主诉的情感汇报的时候，分析师、设计师需要用不同角度和立场，去揣摩他（她）的别样心情，不能一刀切，更不能断章取义地用自己的感受去嫁接，这都会导致不可纠正的错误。

不同年代，不同形态，不同产品，但是一根拉线的独特呼应，让使用者如同回到当年在案头灯下的静谧气氛中，和繁忙而多虑的现实生活短暂分离。简约色彩和造型的设计风格，都和使用者脑海里简单、质朴而醇美的美好体验相得益彰。





“移情”（Transference）是指设计师、用户体验师重新翻译、解读每个用户在产品设计过程中投注情感的过程。

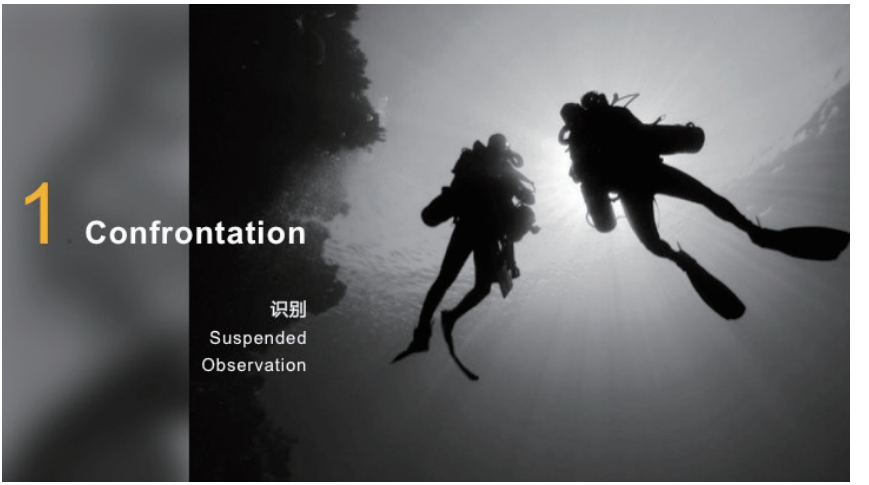


从“共情”到“移情”

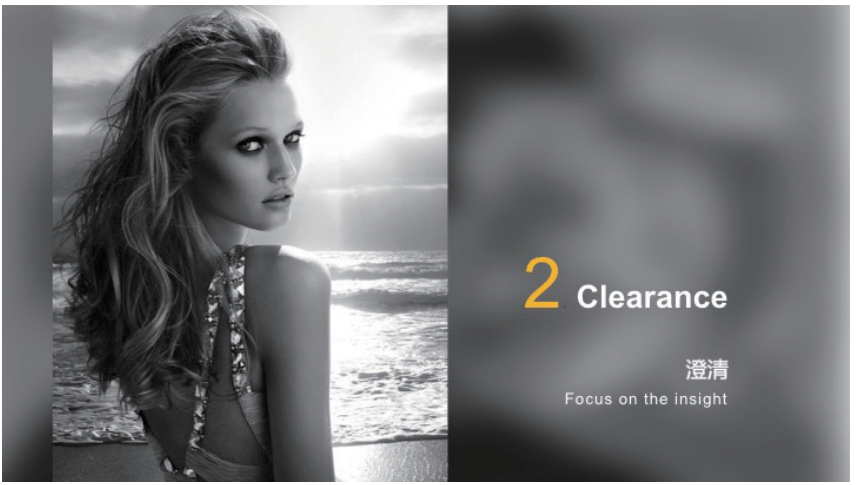
让我们回到 Design Thinking 的设计流程中来。刚才介绍的“共情”步骤，可以让设计师换位到用户的角度去考虑问题，去感受对方对于不同产品的情感体验的差异。而这还仅仅停留在对一个事物的情绪层面，不能对于下一步“Define”做出判断性的指导和定义。而“移情”的引入，能够帮助我们把用户对产品的一种主观的态度、情绪体验，追根溯源地找到导致这样偏好或反感情感的客观成因，只有这样的内容，才是今后设计成功的起步和素材。

移情的第一步是“识别”。设计师的意识自我（即理性自我，意识中的理性部分）需要明晰、详尽地识别用户的心理语言和现象。 在访谈、观察的过程中，我们需要运用“倾听”的技术，而其中最重要的一个功能就是一边“听”，一边“翻译”。移情的过程就是沿着情感的线索，追溯过往重要的成因。如同潜水，只有深入，才能看到海底的奥妙。

一个喜欢用美颜相机自拍，在社交媒体上晒美图求点赞的女生，很有可能在生活中的其他部分，也同样需要展现自己美好的一面，来获得相应人群的认可和关注。除了相机外，这个用户的衣着、妆容、饰品、包包、鞋子，以及交通工具，工作生活中的行为方式，甚至语音语调、表情动作，都应该一脉相承地符合这种内在情感会表达出来的外在模式。设计师在诸多的细节中，寻找相似点，由此及彼，用心理层面的情感来识别这些行为背后的必然联系。所谓识别，我们就可以从刚才这个例子中找到，这个喜欢自拍、秀自拍的女生，实际上是为了获得更多人的关注，这也可以通过她很多行为习惯的细节中找到佐证。



澄清是第一个阶段基础上的下一个步骤，就是寻找识别并聚焦已识别的心理现象和行为背后的心理动机。识别到的很多外在行为之间，很可能看起来是毫不相干的，而借助内在心理动机的探索，我们可以发现这些行为，或者用户的某种情绪、偏好和态度，并不是偶然的，相反是有很必然的内在动机成因。澄清是分析师自我归纳整理的过程，所以不能仅仅纠缠在一个问题上不放，可以围绕受访者的多方面表现来讨论，聚焦规律而不是现象。



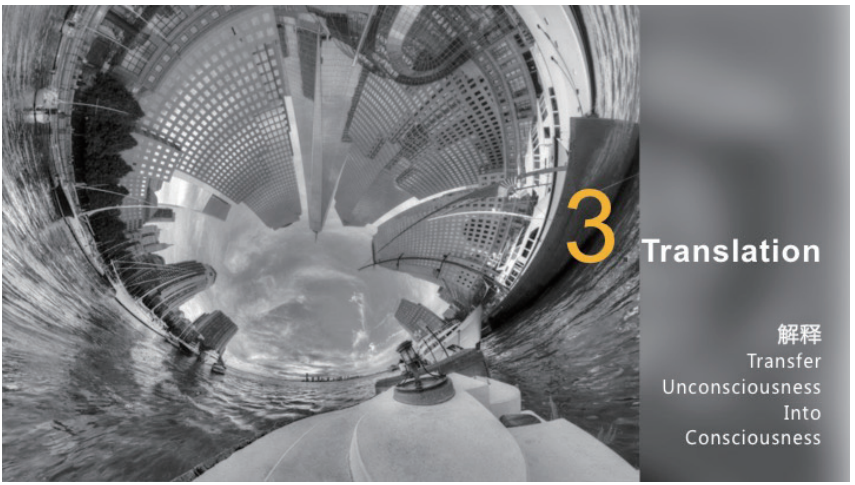
让我们继续用刚才那个例子来说明：一个喜欢用美颜相机自拍，在社交媒体上晒美图求点赞的女生，她的表象是追求自己美的样子和状态，而深层的原因是喜欢获得别人的赞誉和肯定。如果用意识化的方式来体验她的需求，为什么这样的女生喜欢用这样“美”的形象方式去获得某些人的夸赞？这些朋友的肯定对她而言，意味着什么？是不是在这样的互动过程中，她能够体验到满足感、存在感和安全感？等等。这些问题都需要分析师从诸多现象出发，逐步归类，进一步形成主线和规律，做出判断来澄清。

有了识别和澄清的基础，“共情”转换成为设计指导要素的一个关键环境就相对容易做到了：解释。设计师站在用户的角度，共感他（她）的情绪，然后根据掌握的线索，形成规律之后，开始探究对方潜意识里的真实内容是什么，为后续的设计过程（产品设计的定义阶段是理性层面的）寻找用户情感层面上的含义、缘由、模式和形成过程等。解释的目的，不是为了就事论事，相反是要在根本上理解对方的内在要求。也就是说，如果用户需要什么，设计师就无条件地接纳和吸收，那很容易出现问题：因为每个人都不清楚自己潜意识里的需求，以及为什么需要。“澄清”的成就，能够让一个已经在情感上和对方达成联盟和默契的分析师，从用户表现出的“显性”和“隐性”需求中，甄别出最关键的痛点并开始入手。

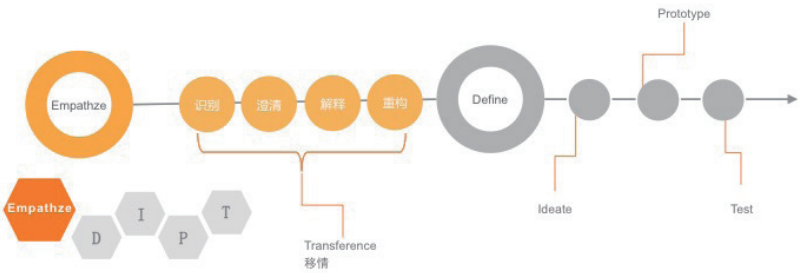
那个喜欢自拍，求点赞的女生，会给周围人带来热情洋溢、美丽动人的积极印象，这也是她喜欢的自己在别人眼里的模样。这和她在早年成长阶段受到父母、师长或周围朋友的赞扬、表扬带来的喜悦感、满足感有关。恰恰因为对于安全感和存在感的（心理层面）缺乏，才有可能让这个孩子特别关注周围人对自己的肯定，并在平日生活中形成了一种习惯模式，用更容易打动他人的可爱、美丽的形象来获得赞誉（如同有的孩子更习惯于用出色的成绩或工作能力来赢得表扬一样）。

最终我们可以获得一个对自我有特别认同类型的用户的整体印象，那么由此及彼，会对怎么样的设计会引起她的关注和兴趣更有把握。

最后一步就是整理和重构，在前面澄清的基础上，设计师可以理解用户的需求（以及需求的形成原因和规律），给予比一般用户研究方法更准确的调整方案。我们无法改变一个人的过去和性格，但可以知晓他心目中理想的生活模式和对人际关系的蓝图，并为他重构一个新的产品或环境。


3
Translation
解释
Transfer
Unconsciousness
Into
Consciousness


4.Do
修通
Design with blueprint;



因此，我们可以重新对 Design Thinking 的步骤做一个梳理，首先，好的设计师需要进行观察、交互和体验几个步骤，站在用户的角度，对他们的态度和评价有直接的了解。这是共情的三要素。只有在此基础上，我们才有机会深入探究“共情”获得的素材，转变成可以直接用于 Define 产品定义的半成品素材。

在本章的上半部分，笔者花了很多篇幅来介绍有关“美”的话题。一来用户体验所表达的主要方式和表征都和情绪情感的主观内容有关，而对于真善美的评价，尤其对于“美”的理解，是和产品设计、艺术鉴赏等行为息息相关的。二来，如同我们现在要了解、体验和评价古代的艺术品、设计作品的方式一样，一定需要还原到设计者和艺术家在彼时彼地的场景，设身处地地去了解他们背后的经济、文化、观念，以及集体潜意识等重要线索才能做到。对一个文明过去的追溯，和对一个人早年的探索，在方法论和思维角度上是相通的。一个好的产品设计，可以是对已有好作品的追随，也可以是对时尚潮流的颠覆，但有一点是肯定的，它肯定是根据用户早年形成的客体关系和内在表征复刻、演化而来的结果。如同文艺复兴唤起了世人对古希腊、古罗马文明压抑千年的情感，每个优秀的设计师同样也是我们每个用户的“达芬奇”，可以点石成金，让人叹服。

诚然，“蒙娜丽莎”并非一夜画就，一名出色的“达芬奇”，也不是轻易就能锻炼而成的。对于“设计师的基本修养”的培养这个话题，就让我们一起踱步到下一章，继续交流。

第9章

论一个设计师的基本修养

关键词
（设计师）特质 态度 技巧

章引

好产品的衡量标准维度众多，但是站在用户的立场，只有它的最终体验者才有资格来评判。因此，好产品的标准取决于是否有相应适合的用户，是否有能够在外观、功能和情感层面都能被接受和理解的那些存在于产品本身的特质。而产品被消费、使用和被审美的过程，是设计师创造功能、赋予情感意义再现的过程。因此，本章的重点，就是探讨一个好的设计师，在情感、审美层面上的创作历程中需要具备的能力和条件。

在之前的内容中，我们知道一个好产品有不同的被消费和欣赏的层次，因此作为它的创造者的设计师本身，也需要有对应的技能和素质。从本能层面的“真实”功能，到行为层面的“善用”角度，一个产品要被用户接受，在造型外观、交互界面、操作模式等方面的积累必不可少。在此基础上，设计师在反思层面的“审美”解构的能力，就成为一个好产品画龙点睛的关键一笔。

由于本书不是侧重设计技巧本身的介绍，因此有关手绘基础、平面（立体）构成、色彩和造型方面的内容就被认为是设计师的基本能力，不多占用篇幅赘述。正如美术和美的区别，造型的漂亮是审美体验必要但不充分的要素，黑格尔在《美学》中指出，美在某种程度上，不仅仅是感官体验到的“色、声、香、味、触”

的对象，更多程度上它就是我们头脑中的理念再现，是诉之于心灵的情感共鸣——心境的感动，使得人在情感层面得到某种满足，所谓“睹物思人”，也是如此。

“审美”需要素材，第一步就是创造美的价值的主体：设计师。如果只擅长造型和功能方面塑造的技艺，充其量是精湛工艺的能匠，或许还称不上是一个“好”的设计师。情感的需要，可以把握、分析和移置到产品设计开发中来吗？情感的体验能够通过怎么样的方法加强和训练呢？诚然，设计师的“情商”很大部分是受到比自己职业生涯更早期的家庭、教育等环境方面的影响，而这些并非无法改变、培养。亚里士多德的教育观认为，学习的关键是对理念的理解和对实践的反思。接下来，笔者就在本章中围绕产品在行为层和反思层方面的创作需求，对一个出色设计师的特质、态度和技巧的素质如何要求、培养进行讨论。

9.1 设计师的特质

在选择“特质”这个词之前，笔者考虑过“天赋”、“特长”之类的说法，但最终还是定了前者。天赋一说，更多有先天决定的意思，而特质的含义更有后天改良，培育可能性的含义。一个好的设计师，纵有过于常人的基因，也得有借由勤奋努力、训练而实现的禀赋。

所谓三百六十行，行行出状元，但每个工种对于从业者都有特殊的要求。要做一名设计人员，乃至一名出色的设计师，也要有异于常人的一些特殊潜质。我们并非在过度夸大行业选择上的宿命论或先天因素影响，设计学方面的技能是必须具备的，并可以积累，但是有一些是天生的禀赋，如看待事物的态度习惯、价值观等特点。毫无疑问，在这些方面的领悟和天赋，的确能够帮助初学者能更好地入门，掌握技巧，快速地成长。在众多成功经验中，笔者整理出一些有关设计师（性格）特质方面的共性因素，抛砖引玉，让大家一同来思考。

首先，一名设计师应该具有追根寻底、顺藤摸瓜的精神。前面介绍了产品和用户之间的关联，设计师在脑海里构思一个造型的初始概念，其实就是对用户行为、用户态度、用户需求、用户动机和产品所给予的满足之间连接的最初假设。对于假设的打破砂锅问到底的追问，是好的设计师的基本特质之一。自体心理学

认为，婴儿在发育过程中，通过探究和控制外在环境而使自我的能量得到疏泄，而这种探究的控制行为本身即是一种满足。因此，设计师的探究精神和控制欲，是自我功能强大的表现，它是一个探究设计过程，挖掘用户需求和动机的保障。

出色的设计大师往往对人类充满浓厚的兴趣，锲而不舍地探究人的生活方式、情感、思想和幻想模式。这不是“八卦”的好奇心，而是对人类整体的命题深深的兴趣和关切。什么才是人存在的意义？结合刚才提及的寻根问底的探究能力，设计师在学习和研究用户需求的时候，并不是停留在外观和功能的表层，而是能够逐渐深入，层层推进。

在市场调研中，受访者常常被问及：“你喜欢这个款产品吗？”，“哪些方面设计你更满意？”，诸如此类。问询者此时已经和用户站在一个默契的角度，回溯产品的功能性评价，受访者的回答往往容易受到成本效应或其他因素的干扰，发散性不够，内容封闭而有限。如果换一个切入点（围绕产品相关的应用领域）：“你平时喜欢什么？”，“举个例子看看？”，“你为什么要因为……而买这个……呢？”。用户往往不知道自己为何要选择一个产品真正的动机，而通常习惯用一个类似功能、外观等的因素来给出一个合理化的解释。

一个想要买所谓“美颜相机”的消费者，她的真正动机是什么？她觉得自己真的“美”吗？是不是一个想要成为“更美”的对象，才会对这类产品更有兴趣和追求？产品提供的真的是“美颜”功能，还是其他内心潜意识所追寻的未知情结？对于自我完美形象追求的动机，和本人自身内部成像的缺失有关。知道用户“缺”什么，产品能“给”什么，是优秀的设计师会去关注的重要角度。诚然，这些问题都需要反复训练的思辨能力去抽丝剥茧地寻找答案，但是设计师基于用户本身需求的研究过程，是对人类作为一个整体概念的把握，缺乏好奇心很难持久而深入。

虽然好的设计师的作品能够打动很多用户，但是切记他们追求的是给产品带来创造力和生命力，而不是满足自恋的需要。用户的成长经历、情感体验和客体关系带来的需求，在选择、使用产品过程中，会形成主观的体验评价。用户说的是产品，实际上表达的是自己。所谓共情，就是要求设计师站在用户的角度考虑问题，最终借助产品来体现（用户）自身的情感诉求。诺曼提出的“情感化设计”，也是基于这个角度而言的。

我们经常会遇到设计师“自信”于自己的直觉和创作，某种意义上，这是对创作有益的一种素质。而过于以自我为中心的态度，常常会对设计师的发展造成羁绊和束缚。“自恋”容易一叶障目，让我们无法很好地共情用户，体会他们真实的情感需要，造成设计思路和表达上的“跑偏”。同时，设计师的成长经验、情感体验和客体关系，也会通过自己的设计作品，让用户感受到。尤其对于某些类型产品的创作设计，不恰当的自恋态度容易让设计师过度卷入，变成秀技巧的一种方式。

容易“自恋”的设计师往往不是入行不久的新手，而大多是从业多年的老手，甚至不少是经验丰富的优秀行家。在对目标用户的研究资料并不充分的情况下，他们就主观地臆断并做出假设和设计。对这些人来说，设计过程变成了像脑力竞赛或智力游戏一样，基本放弃了和用户的直觉和共情，只是成为简单的客观数据收集者，或自我分析解释的迷恋者。

所谓情感化设计的要旨，是对于设计师提出了具有挑战性，也相互矛盾的要求。一方面，设计师必须站在用户的角度，体验产品功能，感受客户需求；另一方面，设计师也要允许自己有完全独立的自由理性思维，用掌握的理论技巧对已知的产品、用户的内容进行重新解释并给予创新的关联和设计。优秀设计师，既要关注直觉和共情，又要重视理论和分析，两者不可偏颇。

有时候，我们的“自恋”和早年的成长经历有关，而和所谓设计技巧、经验关系不大。所以，一个“蹩脚”的设计师不一定做不出动人的作品，忽略他人情感而对内循环的“大师”却容易遭遇设计上的滑铁卢。某种意义上，对于自恋的设计者，创作过程与其说是在为他人设计，不如说是自己需要。更夸张的是，设计师需要用户（用来满足自我实现需要）更甚于用户需要设计师本身。所以，我们经常可以看到一些从业者在宣讲自己的作品时候那么说：“我觉得用户会喜欢这个功能！”，或“我相信你们会喜欢我的设计”之类，凭空臆造出使用者和他们的肯定，和一个孩子在跟一堆玩具一起过家家游戏时候的角色扮演，满足自己的行为如出一辙。

我们不应该只专注自己，面对自己以及用户潜意识的需求和内容，只有当好奇心不再受到本能的驱使，共情的态度才能成为可能，设计师才能避免在用户琐碎的需求中迷失重点，更不会成为羸弱自我的傀儡，把更多创作的热情和能量投射成无意义的南辕北辙。

最后，设计师的特质要求我们具备丰富的生活阅历，同时相对地不受到社会习俗的羁绊和对日常生活的超脱。在这一对辩证矛盾的要求下，从业者的脱颖而出是建立在大量生活体验基础上的。行千里路，看万卷书，直接和间接的感受会帮助设计师更深刻地理解在用户立场上的产品功能性和审美性的属性。此外，相对独特而不流于俗套的设计风格更容易在同质化的工业设计竞争环境中脱颖而出，被消费者牢牢记住。当一个产品的使用价值被充分满足之后，用户会寻求更多特别的，甚至离奇、怪异的新鲜感，这源自人对于自我认同和超越的情感所需。优秀设计师对自己和用户的潜意识过程足够熟悉，以谦虚而客观的态度接受彼此的“审美疲劳”的念头（这些特殊的念头往往是一些我们曾经熟悉，但是后来却被压抑的潜意识内容），就会有灵光一现的可能。需要注意的是，作为产品的灵

魂缔造者，设计师自我潜意识的内容是无法被隐瞒的，都会被点滴地注入自己的作品，被使用者的潜意识感受到。如果对于一种色彩、一个功能或一套风格持有抵触和怀疑，那设计出的产品一定不会让用户喜欢：快乐的种子会随着物品传递的过程而流淌、萌芽，负面情绪的累计也容易让接受者产生阻抗，难以掩盖。因此，想要让产品的基因更“健康”一点，你需要先变得成熟一点。

9.2 设计师的态度

在基本的从业素质的基础上，一名优秀的设计师或用户体验师，是一个在态度上始终保持“中立”的角色。如前文提到的，设计过程和初始是为了满足用户的诉求和需要，而不主要出于满足自己的好奇和冲动（尽管无法绝对剥离自我情感的介入）。中立的态度就是清空的过程，帮助实现去除设计师个人化的部分。

任何设计作品都是主观创作的结果，但这并不等同于创作过程只有设计师一个人的参与。相反，优秀作品的诞生，是一个中立的镜像的产物，尤其在用户需求的挖掘、市场研究和数据搜集的阶段，我们更是不能让自我过度卷入，从而影响干扰最终数据的精确性。

当用户表达他很不喜欢某个东西的时候，他抗议的是对这个物件功能方面的不满，还是另有其因？笔者身边的一些“果粉”经常会抱怨，自己手机屏幕不够大，APP 价格太贵，边框磨损掉漆严重，配件维修成本太高，等等。但是每当换代新品时候，他们总是争先恐后地成为第一批的铁杆支持者。在本能层面和行为层面上，用户对于该手机的“投诉”和“不满”显而易见，但这有没有影响他们和产品以及品牌形象之间的粘滞度？作为设计者，知道客户的需求哪些是“真的”，哪些需求是“假的”，调研者和设计者在甄别之后，才可以找到准确的着眼点进行改进。

中立的态度是建立在设计者对自己的直觉敏感而精确的基础之上的。直觉不是空穴来风的天马行空，更不是突发奇想，是来自过往经验和感觉的不完整的知觉系统：这种直觉力更多指的是情感性思维的部分，是体验者站在用户的角度，感受对方使用产品过程中的每个重要的情绪反应和情感波动。

知晓并信赖自己的直觉，是在用户体验和访谈中非常有效的利器。科学的态度是对于无法说清楚和明确的概念及结果，需要进一步检验；而如果没有在数据收集过程中敏锐的直觉，我们能拿到的信息非常有限，又能拿什么去检验呢？虽然直觉并不完整，人的认知系统也习惯自动加工，“连蒙带猜”。但是，我们的直觉系统常常来源于生活经验的总结，生活经历的投射，相似的文化背景、相通的社会基础，体验师和受访者、设计师和使用者之间的态度、情感的互相体验并不困难。

稍有访谈经验的市场调研员常常会抱怨，依赖某次调研所获得的信息总是不够的，受访者可能答非所问，甚至客观上不能，或主观上不愿回答。对方的“防御”是搜寻有价值信息最大的阻碍。在这种时候，我们能够依靠的就是自己的直觉。用户的态度，可以来自于回答的内容，也来可以从他们回答问题时候的表情、神态、语音语调、姿态，甚至语速、语序等多方面渠道获得。察言而观色，我们在中立旁观者的角度，能够得到丰富而全面的信息，尽管这些原初的资料大多是零碎、片段式的，还需要进一步加工提炼。

需要强调的是，直觉都是有现实依据的，只是通常它们不足以清晰到可以明确表达出来。在接下来的部分，我们会介绍如何利用直觉做分析，但是对于一个优秀的设计师，重视直觉的态度，训练自己对直觉的敏锐反应，不可或缺。

同时，我们每个创作产品的过程，也是设计师解放自己的历程，更是自己视野、性格和审美能力的提升过程。一名优秀的设计师，需要经过多年的专业技能

的培训、市场研究和用户体验能力的培养。一方面我们通过学习和参与设计的过程，实现自我成长；另一方面，通过好的设计作品，满足用户对于功能性和情感的需求，并非是一蹴而就的速成模式。这需要设计师具有充分掌握的专业知识和扎实的用户体验经验，这也促成我们整合过往经验，扎实学习知识。只有娴熟地运用掌握的知识，才有可能理解共情，做好设计。

设计师并非工程师，在产品功能方面实现性方面并不是专长；而设计师是比工程师更了解用户需求，指导产品规格、外观、功能等多方面规格的角色。我们不排除在很多情况下，因为产品研发周期、预算、市场策略和其他条件的限制，设计师不得不和业务方面做妥协，产品的质量也不得不为 TTT(Time to Market) 让步。在忙碌、快速的节奏下，产品设计只能保证在基本使用功能方面的效果，而无暇顾及审美和情感部分的升华。如果我们把本能和行为层面的属性定义为产品的身体，而反思层的内容则是产品的心灵和魂魄。在越“忙”、越快的研制流程下，产品之“心”也“亡”了，设计师也会沦为崇拜物质和利益最大化的工匠，这无疑是很遗憾的。

从另外一个角度来看，在学习、创作的过程中，设计者的态度会不断地改变：做的项目越多，挑战越大，我们会发现自己看待人情世故、文化和审美体验的眼光也会不同。这个时代并不缺乏哗众取宠的形式性创造，而更需要沉甸甸的人文情怀的积淀。在本书的开篇，有关设计师如何体验“美”的重要性被着重提及，这是衡量一个作品好坏的关键指标。很多刚入行的同学和从业者过度专注艺术技法的修炼和形式上的创新，却恰恰忽略了审美的文化质感。正如，设计师对待专业的态度并非停留在对技巧性的“美术”能力的重视上，而更有对文化本位上的“美”的素养的培育，养分的汲取。诚然，设计师的审美能力绝非与生俱来，这是长期锻炼的历程。我们选择行业、职业也会改变人——设计师的进化，请做好“持久”的准备。

9.3 设计师的技巧

需要澄清的是，作为优秀的设计师，其掌握的技能和专业能力包含很多内容。而在本书中，设计师本身的创作技能作为一个基本的能力，不再赘述。在众多的设计课程培训过程中，学生们需要接受包括色彩、手绘、视觉传达、人机工学、产品建模等专业技术训练，我们在此基础上进一步讨论，如果要从一个合格的设计人员进阶成为优秀的设计师，还需要哪些特别的能力。

在用户研究的时候，专业的研究员除了要懂得产品的基本规格、属性和竞品相关的基础知识外，更要具备的必须技能就是可以把受访用户的思维、行为、情感、态度、意向和冲动等意识层面的内容，都转换成潜意识原型。这种翻译的能力，就是解读用户主动或被动地表达对产品的使用感受的技术，对产品本身的本能层、行为层和反思层部分解构和深入的分析。

在情感化设计的过程中，我们知道在上述三个层面的研究的重要性。但是用户体验的困难也在于，相较于产品在本能或行为层比较容易归纳、总结的属性（和用户的需求之间的对应关系），我们在反思层的信息整理、数据分析更难以区分和量化。传统的市场调研、大数据系统，擅长解决用户在使用习惯方面的相关性联系、现象层面的挖掘，但涉及用户为何需要的情感、动机的理解还有所欠缺。

从下图呈现的 2 种家居产品来看，我们能明显感受到彼此在风格上的差异。在功能性上而言，桌椅橱灯之类的产品并无明显不同，而经过设计师的精心规划和多代用户反馈的改进，它们都是市场上倍受推崇的佼佼者。除了本能层和行为层都达到的较高水准外，两者在反思层上，带给消费者的体验则是截然不同的。





本书的第 3 章有提到我们身边非常熟悉的 2 个家居产品的例子：IKEA 和无印良品是深受都市年轻族群青睐的两大家仕品牌，两者都主打简约，清新，自然的路线，却也有鲜明的个性特征和不同消费诉求。IKEA 的产品给人感觉是设计风格时尚、简洁而不繁杂。整体设计理念是高实用性和易操作性的结合。我们知道，IKEA 在国外的主要受众是那些经常搬家、而且居住面积并不是很大的年轻人群或准中产阶级：仓储式选购方式、灵活简便的装配过程，巧妙地让用户参与到挑选和装配之中，并在日后和自己处所的每一个 IKEA 产品近距离接触中，感受到更多的亲切感和共鸣。IKEA 文化另一个独特之处，是消费者在商场里的浸入感更甚于一般的家具店：充满轻松、娱乐、无干扰式的体验选购过程，用户和产品之间零距离接触，在“come in team”精心布置的样板间中，每一个人都憧憬着自己家的装修风格和式样，强烈的代入感让 IKEA 在情感层面轻松俘获人心。另外一个简约的品牌无印良品，传递给受众截然不同的文化风格。无印良品在日文中意为无品牌标志的好产品，风格注重纯朴、简洁、环保、以人为本等理念，并且在色彩的选择上充分考虑了人与环境之间的和谐关系并加以表现。我们知道，

日本文化中的一个重要特点就是重视物与环境之间的关系要超过对物体本身的重视。因此单色与自然色（白色、米色、褐色、黑色）在无印良品的视觉展现中大量被使用：除了 Logo 上深红色的“MUJI”，几乎看不到纯度高的色彩。整体风格的色彩表达纯净内敛的气氛，使人心情平和。

如果说，IKEA 那种先尝后买、先买后装的模式吸引更多好奇、好动的朋友，那么无良印品这种趋近于“无”的形式追求的是禅宗的“空寂”意识的反映，“清水出芙蓉，天然去雕饰”的纯粹和简约风格彰显了静谧而优雅的品味。同为简约，欧洲人的理性和日本人的感性走了不同的路线，前者贴心、玩趣的文化设计吸引了专属的消费者，后者以极少的设计元素隐喻了丰富的情感内涵，不经意地撩动人们的购买欲望。

通过这 2 个品牌的例子，我们可以明晰地感受到，消费者在体验一个产品的过程中，情感因素产生了非常重要的影响力。只不过，相比于对产品外观、功能、价格等方面的反馈，用户很难直接地表达出对它的真正态度和情感立场，常规的主观调研方式也很难直接获得这部分的答案。我们在调研、访谈的时候，就需要使用一些特别的技能。

如前面介绍的，一个出色的用户研究者，具备很强的“翻译”的能力。这并不是通常意义上英语和中文等语言之间的翻译，而是在用户表达的内容和内在的潜意识原型之间“破译”的技能。用户体验的第一步是用户信息和态度的搜集，这个过程最核心的目标就是把对方的言谈举止，尤其是语言（以及表达言语的方式），转变成他的态度，他要表达的意思。一个人在诉说一个想法，表达一个态度的时候，实际上就是在透露自己潜意识里的内容。